

Sandrine MEDIONI • Sarah BENMOYAL BOUZAGLO

Marketing digital

- ▶ Nouveaux comportements de consommation
- ▶ Parcours d'achat et leviers d'actions
- ▶ Interviews d'experts

Préface de Frédéric Roy

DUNOD



SHOUT
SHARE **IT**

Tout le catalogue sur
www.dunod.com



Mise en page : Belle Page

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, 2018

11, rue Paul Bert, 92240 Malakoff
www.dunod.com

ISBN 978-2-10-077915-4

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2^o et 3^o a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Table des matières

Préface	1
Remerciements	5
Introduction	7
1 Les concepts fondamentaux avant de vous lancer !	11
Section 1 Identifier le parcours d'achat des consommateurs : du funnel au consumer journey	12
Section 2 Le tournant Big Data : définitions, enjeux majeurs et principales notions associées	21
Section 3 Les stratégies de ciblage dans le domaine du marketing digital	28
Section 4 Les principaux modèles de rémunération online	33
Section 5 Les entretiens d'experts	38
2 L'évolution des besoins des consommateurs et de leurs facteurs d'activation	49
Section 1 Les concepts fondamentaux	50
Section 2 L'évolution des besoins des consommateurs	55
Section 3 L'évolution des facteurs d'activation des besoins externes des consommateurs	69
Section 4 Les entretiens d'experts	76

3	La recherche d'information omnicanal des consommateurs	89
Section 1	Les concepts fondamentaux : recherche interne et externe	90
Section 2	Approches et classifications des sources d'information	98
Section 3	Les différentes sources d'information digitales à disposition des consommateurs	107
Section 4	Les entretiens d'experts	129
4	L'évaluation du consommateur en situation d'hyperchoix	141
Section 1	Les concepts fondamentaux	142
Section 2	L'utilisation des comparateurs de prix	151
Section 3	Les facteurs clés logistiques pour faciliter l'évaluation globale des consommateurs	155
Section 4	La réalité augmentée pour tester les produits à distance	162
Section 5	Le recours à son réseau social comme ultime facteur décisionnel	166
Section 6	Les nouveaux outils digitaux présents en magasin physique pour mieux informer le client	169
Section 7	L'A/B testing pour améliorer l'expérience utilisateur	170
Section 8	Les entretiens d'experts	173
5	Les autres facteurs déterminants du passage à l'acte d'achat	185
Section 1	Les concepts fondamentaux : l'acte d'achat	186
Section 2	L'atmosphère des sites et des applications	189
Section 3	Les caractéristiques fondamentales de l'image de stabilité du site	193
Section 4	Les outils menant à l'achat d'impulsion	194
Section 5	Vers une approche de plus en plus servicielle	196
Section 6	Les entretiens d'experts	199
6	L'expression de la satisfaction ou de l'insatisfaction du consommateur	211
Section 1	Les concepts fondamentaux	212
Section 2	Le partage de l'expérience vécue	219
Section 3	La participation active du consommateur	220
Section 4	L'entretien d'experte	224
	Bibliographie	233
	Index	241

Préface

PRAGMATISME ET PARADOXES

Qu'est-ce qui m'a conduit à accepter de préfacier un ouvrage aussi sérieux et documenté que celui que vous avez entre les mains ? La question n'est pas de pure forme, de l'ordre de celle que se pose l'auteur devant une page blanche. Non, elle est très sérieuse et tient en fait à celle d'un parcours client. Les auteurs formulent une demande, l'argumentent sans autre élément que leur pouvoir de conviction, puisqu'à ce moment le livre n'est pas écrit. Puis, en fonction de leurs propos, de l'intérêt qu'elles portent à mon propre travail, ce qui joue naturellement sur mon ego, je me décide en leur faveur et accepte cette tâche. Je pourrais introduire des variables comme l'envie de faire connaître mon point de vue, la séduction intellectuelle exercée par les auteurs, le défi de se confronter à un exercice jamais réalisé. Le tout est contrebalancé par le manque de temps, la fatigue due à la surcharge de travail, l'inquiétude de ne pas être à la hauteur de l'enjeu... Quoi qu'il en soit, le résumé de l'échange avec les auteurs et de la décision qui en découle est extrêmement succinct alors qu'en réalité, même si la discussion n'a duré que quelques dizaines de minutes, le processus qui a mené à ma décision est naturellement plus complexe. Ce faisant, je ne fais pourtant que reprendre – devrais-je écrire *singer* ? – une méthode universitaire très en vogue dans le monde du marketing consistant à rationaliser un comportement en réalité très irrationnel. Depuis que la consommation est devenue une industrie, à la fin du XIX^e siècle, les chercheurs s'interrogent sur la manière dont on peut comprendre et systématiser le comportement de l'acheteur. Qu'est-ce qui fait que l'on passe de l'état de simple individu à celui de consommateur ? Quelles sont les raisons du choix ? Par quelles étapes passe-t-il et pourquoi ? Quels sont les facteurs déclenchants ? Toutes ces questions

et quelques autres ont donné lieu à moult études, livres et communications. La plus connue de ces théories est représentée par la fameuse pyramide de Maslow, lequel était, rappelons-le, un psychologue et non un marketeur qui s'interrogeait sur la hiérarchie des besoins dans une optique d'accomplissement de soi-même. Si sa théorie est encore largement utilisée et sert de base à de nombreuses constructions en marketing, la pyramide de Maslow a naturellement été amendée, critiquée et même contestée. J'emploie à dessein le terme « naturellement », car toute théorie sur les comportements humains est remise en cause à un moment ou à un autre, tant leur modélisation est délicate.

C'est à ce point que le choix d'accepter de préfacer ce livre se révèle pertinent. Car il s'agit ici d'envisager et d'expliquer avec le plus grand pragmatisme tous les paradoxes du marketing à l'ère du digital. Pragmatisme, parce qu'il faut poser comme un préalable le fait que l'ensemble de la chaîne de la communication et du marketing n'a qu'un but, celui de réaliser des ventes et d'augmenter celles-ci. Lorsque je parle de vente, il ne s'agit pas nécessairement d'une action purement commerciale – premier paradoxe — puisqu'il peut aussi bien s'agir de dons en vue d'actions humanitaires ou de l'adhésion à telle ou telle organisation dont le but n'est pas nécessairement lucratif. Mais que la finalité soit de donner à une ONG ou d'acheter un yaourt, une chaîne de moyens est mise en œuvre pour augmenter la performance des ventes. Nous sommes ici dans le fameux *funnel* — en français l'entonnoir — qui transforme le passant en client, l'internaute en acheteur, l'intéressé en actif. C'est là que toutes les méthodes qui sont décrites, expliquées, détaillées et commentées dans ce livre sont mises en œuvre. « Très bien, diront les sceptiques et les plus anciens, mais ce *funnel*, ces théories et cette pyramide existent depuis bien longtemps et rien n'a changé depuis, si ce n'est qu'une couche digitale a été rajoutée à des processus existants ». Oui, leur répondra-t-on, mais c'est un peu plus compliqué que cela. Certes, le cerveau humain n'a pas changé avec l'émergence du numérique et des réseaux sociaux, le désir non plus, pas plus que les mécanismes mentaux qui déclenchent le passage à l'acte d'achat. Pourtant, le digital a profondément changé le commerce, le marketing et la publicité. Et il n'a pas fini de le faire. Parce qu'à défaut de modifier notre cerveau, il lui a offert de nouvelles possibilités de le stimuler. Avec des effets très variés qui ne vont pas tous dans le sens d'une augmentation de la consommation.

Il convient donc de prendre avec délicatesse cette matière qu'est le digital. Au-delà du jeu de mots, c'est là en effet l'enjeu de ce livre : comment s'approprier ces outils pour optimiser les actions avant, pendant et après la vente. Simple ? Pas du tout. Compliqué ? Non plus. Délicat. Car ce que nous ont apporté des nouvelles techniques, c'est une souplesse et une adaptabilité qui peut être aussi efficace que contre-productive. Revenons à nos sceptiques. S'il est vrai que lorsqu'Internet est devenu un outil commercial à la charnière du xx^e et du xxi^e siècle, il ne s'agissait alors que d'un complément agile des médias et supports existants, qu'il s'agisse de la télévision, de la presse, de l'affichage ou du marketing direct. La donne a profondément

changé avec l'apparition quasi simultanée des smartphones et des réseaux sociaux. La montée en puissance parallèle de l'outil et du modèle d'usage a profondément changé notre rapport au monde et par conséquent à la consommation. Pour approfondir ce dernier point, qui est celui qui nous intéresse ici, les points de contact avec le consommateur se sont non seulement multipliés mais surtout, ils se sont diversifiés. Pour ne prendre qu'un seul exemple de cette évolution, la géolocalisation offre des perspectives totalement nouvelles par rapport à tout ce qui a pu se passer auparavant. Une simple carte peut devenir un outil d'action marketing pour peu qu'elle soit utilisée à bon escient. Le mot simple doit être compris ici du point de vue de l'utilisateur, sachant que la mise en œuvre technologique peut être d'une grande complexité. C'est là encore un paradoxe de notre monde numérique. Plus la technologie est sophistiquée, moins l'utilisateur doit s'en apercevoir. C'est en raisonnant ainsi que Steve Jobs a construit le succès d'Apple. C'est ce qui a permis à l'iPhone et à ses descendants de devenir la télécommande universelle de notre vie digitale. La simplicité d'usage est d'autant plus importante que les réseaux sociaux ont donné au consommateur une voie (et une voix) de retour qui peut être au moins aussi puissante que celle des marques. On pourra discuter à l'infini sur la manière dont ces dernières peuvent et doivent « entrer en conversation » avec leurs clients et prospects, selon l'expression en vogue. Il n'en demeure pas moins qu'elles doivent désormais tenir compte de cette possibilité d'échange qui fait que, pour la première fois dans l'histoire, les clients peuvent, par les réseaux sociaux, communiquer massivement. En positif ou en négatif.

On le voit, la pyramide et l'entonnoir sont toujours là, mais la forme et la matière se sont singulièrement sophistiquées. Ce qui était linéaire est devenu tortueux, ce qui était hermétique est devenu poreux. À cela s'ajoute une donnée temporelle. Internet a accéléré le temps de transmission des données et surtout des idées. L'intelligence collective s'est développée au rythme de la rapidité et de la facilité des connexions. Des forums aux blogs, des blogs aux réseaux sociaux, le monde s'est mis à tout partager pour le meilleur et pour le pire. Intéressons-nous ici au meilleur. Les bonnes idées circulent et font naître de nouveaux concepts et de nouveaux outils. Certains perdurent, d'autres non. Qu'il s'agisse de logiciel, d'idées ou de mots, combien dans les métiers du marketing ont vu le jour, prospéré puis disparu ? Nombreux. On ne comptera pas parmi ceux-ci la data et son grand frère le Big Data. Nul doute que cette matière continuera à se développer. Mais elle a aussi toutes les caractéristiques des concepts nés du digital : cette data fait fantasmer tout autant qu'elle fait peur. Entre les tenants du tout data qui attendent des miracles de la connaissance intime des clients et les défenseurs de la *privacy* qui s'inquiètent légitimement des intrusions grandissantes dans la vie privée des citoyens, chacun a ses raisons. Le débat sur les équilibres nécessaires entre ces deux points de vue n'en est qu'à ses débuts. Encore faut-il qu'il soit alimenté par une connaissance aussi objective que possible du sujet. C'est aussi l'une des vertus de cet ouvrage dont on appréciera la parole donnée aux acteurs.

Les outils que nous a apportés le digital n'ont pas fini de nous étonner. Nous avons dans nos poches des ordinateurs cent fois plus puissants que ceux qui ont permis d'envoyer l'homme sur la Lune. Le monde est à nos pieds et l'avenir ne dépend que de notre imagination et de notre sagesse. C'est aussi vrai du marketing que de la science. Puisse ce livre vous permettre de mieux vous guider dans ce monde en perpétuelle évolution. Et donc passionnant.

Frédéric Roy

Directeur de la rédaction et rédacteur en chef de *CB News*

Remerciements

Les auteures remercient les experts interviewés qui nous ont accordé de leur temps, de leurs savoirs et de leur expérience afin de proposer un ouvrage riche en enseignements pratiques et actuels. Les remerciements s'adressent également à Alain Goudey et Karen Arrouasse pour leur contribution au chapitre 4. Elles expriment également leur reconnaissance à Frédéric Roy qui a préfacé cet ouvrage. Elles saluent également les étudiants avec lesquels elles sont en contact quotidien, dont les questionnements et les réflexions ont inspiré l'approche pédagogique de l'ouvrage. Enfin, les auteures remercient chaleureusement les éditions Dunod pour leur confiance et leur soutien, en particulier Odile Marion, Chloé Schiltz, Rebecca Berthaut et Julie Robert.

Elles sont également reconnaissantes envers leurs maris et leurs enfants d'avoir fait preuve de patience et d'un soutien sans faille pendant la rédaction de cet ouvrage.

Introduction

Aujourd'hui, 83 % des internautes français ont déjà acheté en ligne, alors que ces achats ne représentent que 8 % du commerce de détail¹. Les canaux numériques remplissent notamment un rôle majeur d'information avant un achat. En effet, près de 70 % des acheteurs en magasins se sont renseignés au préalable sur Internet et 53 % ont utilisé leur smartphone au sein du magasin². Ainsi, avec l'avènement du mobile, les consommateurs pratiquent aussi bien du *web-to-store* que du *store-to-web*³ ; ce qui leur confère un caractère ubiquitaire (Badot et Lemoine, 2013⁴). Comme le soulignent Collin-Lachaud et Vanheems (2016, p. 53⁵) : « *les multiples canaux font vivre au consommateur une expérience singulière qui ne s'apparente ni à un shopping classique en magasin, ni à une navigation sur écran quel que soit le support, mais à de nouvelles formes de déambulation hybrides* ». Les enseignes se doivent donc de multiplier les points de contact. L'objectif des entreprises est de réaliser des parcours « sans couture » permettant aux clients d'aller du physique au virtuel de façon fluide.

L'objectif de cet ouvrage est de répondre à deux questions : avec l'appropriation des outils digitaux⁶ par les consommateurs, quels sont les nouveaux parcours d'achat

1. FEVAD, INSEE (site de la FEVAD), 2017.

2. *Observatoire du Consommateur Connecté, Pratiques et Usages*, Septembre 2016, Médiamétrie et FEVAD.

3. *Web-to-store* : consultation sur Internet avant achat en magasin physique ; *Store-to-web* : visite en magasin physique avant achat sur Internet.

4. Badot O. et Lemoine J.-F., « Éditorial : du paradigme dichotomique de l'expérience d'achat au paradigme ubiquitaire », *Recherche et Applications en Marketing*, 28, 3, 3-13, 2013.

5. Collin-Lachaud I. et Vanheems R., « Naviguer entre espaces virtuel et réel pour faire ses achats : exploration de l'expérience de shopping hybride », *Recherche et Applications en Marketing*, 31, 2, 43-61, 2016.

6. Ensemble des outils électroniques, mobiles ou non, mis à disposition des individus pour obtenir et/ou échanger des informations *online* et/ou *offline*.

offline et *online* ? Quelles sont les recommandations en termes de marketing digital qui en découlent pour les entreprises ?

Afin d'accompagner les éléments théoriques et les illustrations de l'ouvrage, les auteures ont mené une série d'interviews d'experts sur les nouvelles pratiques des individus en matière de consommation. Les professionnels interrogés appartiennent aussi bien à des entreprises *pure player* qu'à des entreprises *click and mortar*¹.

Les experts interviewés

Cyril Bouskila → Commercial Director FR and BE Groupe Leguide.com (Leguide, Kelkoo, Ciao !)

Philippe Courbois → Directeur Client et Innovation, en charge de la digitalisation, de la data et de la relation client et du métier Caisses de Auchan Retail France

Mathieu Gabard → Directeur Marketing de Twitter à la date de l'interview (actuellement Country Manager Small & Medium Business chez Waze)

Christel Hennion → Directrice Digital et CRM de Petit Bateau

Benjamin Lequertier → Directeur marketing de Facebook pour l'Europe du Sud

Christian Lou → Directeur Marketing et Digitalisation de Darty

Philippe Moati → Professeur agrégé d'économie à l'Université Paris-Diderot

Véronique Rousseau → Directrice marketing Clients de Yves Rocher

Catherine Spindler → Directrice marketing et communication de Vente-privee

Yaelle Teicher → Responsable des réseaux sociaux aux Galeries Lafayette à la date de l'interview (actuellement Responsable de l'offre en influence du Groupe aufeminin)

François Vasseur → Directeur Marketing de la Fédération Française de Football

Seuls sont rapportés les extraits des entretiens qui permettent d'approfondir les notions vues dans le chapitre.

Le plan du livre est structuré selon les grandes étapes d'un processus d'achat classique (figure 1). Les comportements des consommateurs ont évolué avec les outils digitaux et amènent des changements dans l'ensemble de ce schéma qui sont présentés au fur et à mesure de l'ouvrage.

1. *Pure player* : organisation dont la présence est uniquement en ligne ; *Click and Mortar* : organisation qui dispose à la fois de points de vente physiques et numériques ; *Brick and Mortar* : organisation disposant uniquement de points de vente physiques.

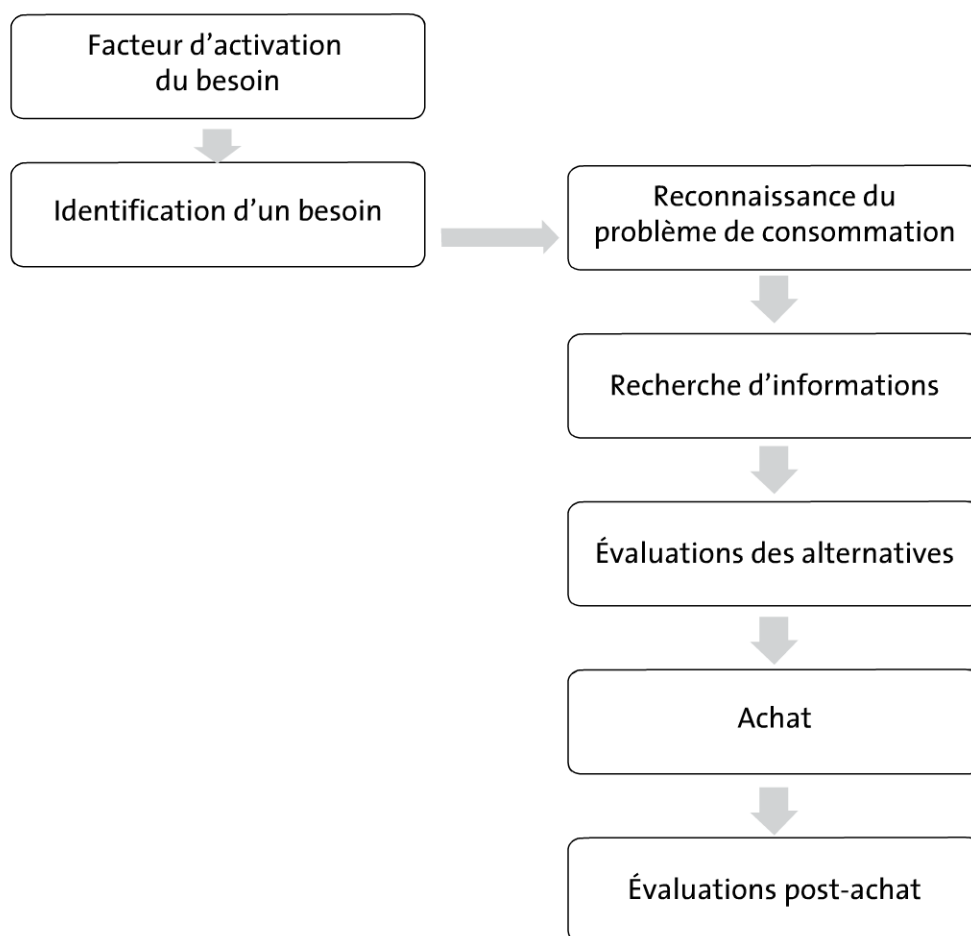


Figure 1 – La représentation schématique d'un processus d'achat classique

Chaque chapitre débute par les concepts fondamentaux de l'étape du processus d'achat concernée. Ensuite sont développés les nouveaux outils digitaux à disposition des marketeurs pour toucher les consommateurs à différents points de contact. Puis, le chapitre présente le point de vue détaillé d'un ou deux experts sur l'évolution du comportement des consommateurs, les démarches marketing qui ont assuré le succès de chaque entreprise, la stratégie marketing actuelle et les défis pour l'avenir. Enfin, un quiz revenant sur les notions principales du chapitre et un exercice d'application sont proposés aux lecteurs pour tester leurs connaissances et leur capacité à proposer des solutions pertinentes. Pour tous les exercices d'application, les questions posées sont progressives en termes de difficulté afin de s'adresser à des étudiants du premier et du second cycle (BTS, DUT, Licences, Bachelors ou Masters).

Face à un univers de consommation qui se complexifie, la combinaison des approches pratiques et théoriques de cet ouvrage permet également de s'adresser à un public professionnel voulant approfondir ses connaissances en marketing digital.

Le **chapitre 1** a été conçu afin de donner les prérequis généraux et nécessaires pour amorcer la compréhension des concepts abordés dans l'ensemble de l'ouvrage : il y est présenté entre autres les notions de points de contact, de parcours d'achat, de Big Data, de ciblage en marketing digital et les principaux modèles de rémunération en ligne.

Le **chapitre 2** passe en revue les besoins traditionnels et les facteurs d'activation des besoins et propose un regard nouveau sur l'évolution de toutes ces notions.

Le **chapitre 3** aborde la problématique de la recherche d'information des consommateurs, une étape clé où les sources d'information se sont démultipliées avec le digital.

Le **chapitre 4** se focalise sur l'évaluation des alternatives produits/services/marques des individus qui disposent aujourd'hui d'une palette riche de solutions digitales pour les accompagner dans leur choix.

Le **chapitre 5** se concentre sur la décision d'achat du consommateur et les stratégies digitales pour l'y encourager.

Le **chapitre 6** présente la phase post-achat où les consommateurs évaluent et partagent leur expérience vécue, notamment dans l'univers virtuel.

Chapitre

1

Les concepts fondamentaux avant de vous lancer !

OBJECTIFS

- Comprendre la notion de parcours client.
- Saisir les principaux enjeux du Big Data pour le marketing.
- Présenter les différentes stratégies de ciblage en marketing digital.
- Distinguer les principaux modes de rémunération en ligne.

SOMMAIRE

SECTION 1 Identifier le parcours d'achat des consommateurs :
du *funnel* au *consumer journey*

SECTION 2 Le tournant Big Data : définitions, enjeux majeurs et principales notions associées

SECTION 3 Les stratégies de ciblage dans le domaine du marketing digital

SECTION 4 Les principaux modèles de rémunération *online*

SECTION 5 Les entretiens d'experts

Ce chapitre présente quatre axes essentiels qui permettent de faciliter la compréhension de nombreux éléments dans les différents chapitres de cet ouvrage. Ils permettent d'amorcer la compréhension dans la modification des comportements du consommateur avec l'avènement du digital. Deux approches d'analyse du parcours d'achat sont tout d'abord présentées : le *funnel* et le *consumer journey*. Puis, la notion de Big Data est développée ; il s'agit d'un élément essentiel au regard des évolutions du marketing d'aujourd'hui. Comprendre ce que cette notion sous-tend permet de mieux identifier les enjeux actuels des entreprises, particulièrement au regard des nouveaux parcours d'achat. Les stratégies de ciblage des consommateurs et les principaux modes de rémunération dans le domaine du digital sont également détaillés. Enfin, le chapitre se conclut par deux entretiens qui illustrent l'évolution de deux entreprises dans le domaine du digital et qui accordent une attention forte aux attentes de leurs consommateurs : Véronique Rousseau (Yves Rocher) et François Vasseur (Fédération Française de Football).

Section 1

IDENTIFIER LE PARCOURS D'ACHAT DES CONSOMMATEURS : DU FUNNEL AU CONSUMER JOURNEY

L'objectif ultime du marketing est d'atteindre un consommateur aux différents moments qui vont être importants dans sa prise de décision d'achat. Ces moments sont communément appelés points de contact (*touchpoints*). Aussi, le marketing veut toucher le consommateur au bon endroit, au bon moment, avec le bon message. Les approches complémentaires du *funnel* et du *consumer journey* offrent une façon d'analyser les parcours d'achat des individus et d'identifier pas à pas tous les contacts potentiels à établir avec une cible. La méthode des persona propose une solution possible pour envisager des actions à chaque étape d'un processus d'achat.

1 La notion de point de contact

Les consommateurs disposent de moyens multiples pour entrer en contact ou être contactés par les entreprises, en particulier par le biais des canaux digitaux. Ceux-ci constituent les diverses routes par lesquelles les entreprises et les consommateurs entrent en contact (Edelman, 2010)¹. Il existe une multitude de points de contact

1. Edelman D., « Branding in the digital age: you're spending your money in all the wrong places », *Harvard Business Review*, 88, 12, 62-69, 2010.

qui peuvent varier notamment en fonction de la catégorie de produits et des individus.

Straker, Wrigley et Rosemann (2015)¹ ont identifié trente-quatre points de contact digitaux lors d'une enquête auprès de cent entreprises internationales. Ils les ont regroupés selon quatre typologies de canaux formées par le regroupement de certains points de contact : fonctionnel, social, communautaire et commercial. L'exemple suivant illustre l'ensemble des points de contact décisifs pour l'achat d'un véhicule automobile.

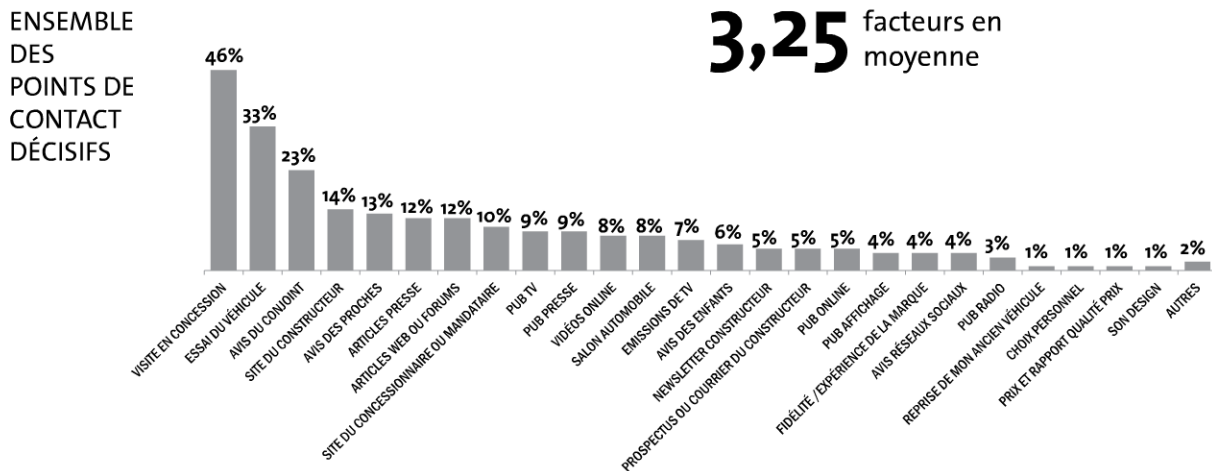
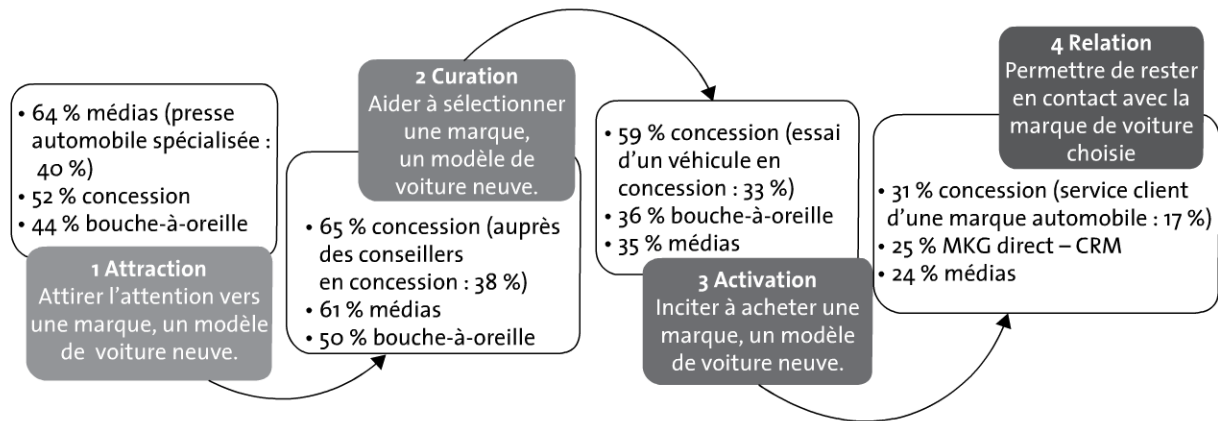


Figure 1.1 – Les points de contact dans l'achat automobile

Source : Étude #DRIVE de la régie 366 et Kantar TNS, 2016.

Les points de contact peuvent avoir une influence variable selon l'étape du processus d'achat dans laquelle se trouve le consommateur (voir exemple ci-après pour l'achat d'un véhicule neuf).

1. Straker K., Wrigley C. et Rosemann M., « Typologies and touchpoints: designing multichannel digital strategies », *Journal of Research in Interactive Marketing*, 9, 2, 110-128, 2015.



Source : d'après *Spécial Auto, Le Futur C'est Maintenant*, CB News, n° 52, octobre 2016, p. 22.

Figure 1.2 – Le parcours d'achat des acheteurs de voitures neuves

2 Le funnel

Le *funnel* se traduit littéralement par le terme d'entonnoir. Il désigne plus exactement l'entonnoir de conversion des consommateurs pour une catégorie de produits et/ou une marque donnée. L'idée sous-jacente est qu'un certain nombre d'individus (prospects, leads¹ et clients) vont amorcer un parcours d'achat, mais seulement une partie d'entre eux se retrouvera à la fin du processus. La figure 1.3 (p. 16) propose une représentation d'un processus de décision simplifiée. La mise en place d'une telle démarche doit être orientée vers l'action, c'est-à-dire identifier des étapes clés successives du parcours d'achat d'un consommateur afin de proposer des orientations stratégiques pertinentes, puis de mettre en place les actions opérationnelles qui en découlent. À l'exception des achats impulsifs et des achats routiniers comme l'achat d'une baguette de pain, de son paquet de café ou de céréales habituelles, les processus de décision se découpent en plusieurs phases.

Le *funnel* repose sur le principe que le consommateur garde à l'esprit un ensemble de marques envisageables pour son achat² au début de son processus de décision. Les techniques marketing vont pouvoir l'aider à affiner son choix pour sélectionner le produit finalement acheté. On cherchera à mesurer le taux de conversion lors du passage d'une étape à l'autre. Aussi, on retiendra deux phases clés dans l'analyse d'un *funnel* :

1. découper le processus d'achat en étapes successives ;
2. analyser les taux de conversion (voir définitions p. 15).

1. Voir définition p. 15.

2. Appelé ensemble de considération ou ensemble évoqué.

DÉFINITIONS

Taux de conversion : également appelé taux de transformation, il mesure la part d'individus touchée par une action marketing (par exemple, l'ouverture d'un compte utilisateur, le remplissage d'un formulaire, l'inscription à un programme de fidélité, la demande d'information, l'achat d'un produit...) qui y répondent favorablement. Pour un site en ligne ou une application sur mobile de vente, le taux de conversion désigne en principe la part de visiteurs qui se « transforment » en acheteurs.

Prospect : client potentiel. Il n'est pas encore acheteur d'une marque, d'une enseigne, d'un site...

Lead : correspond à « *un contact commercial dont le potentiel est avéré ou supposé* » (Mercanti-Guérin et Vincent, 2016, p. 138). Par exemple, une entreprise spécialisée dans les mutuelles considérera comme lead un individu qui a demandé des devis sur un site de comparateurs de mutuelles.

Selon Mercanti-Guérin et Vincent (2016), certains assimilent les notions de lead et prospect, tandis que d'autres considèrent le statut de lead comme se situant juste avant celui de prospect.

Il faut souligner qu'il n'y a pas de *funnel* standard ou idéal mais des *funnels* spécifiques à chaque catégorie de produits et/ou chaque segment de consommateurs. En fonction de la catégorie de produits, on va introduire certaines étapes. Par exemple, la phase « essai » est importante dans le secteur de l'automobile. Il est également possible en fonction du type de produit d'ajouter une étape « négociation ». De Baynast et Lendrevie (2014) proposent, par exemple, un *funnel* dans le secteur de l'automobile avec les taux de conversion d'une phase à l'autre (figure 1.4). On trouve les phases spécifiques du produit concerné : essai, négociation et recommandation aux autres (avant même une éventuelle étape de fidélité vu qu'un rachat n'est pas immédiat pour une voiture). Ce *funnel* a été réalisé auprès d'un échantillon de personnes ayant acheté un véhicule du segment du modèle étudié sur une même période :

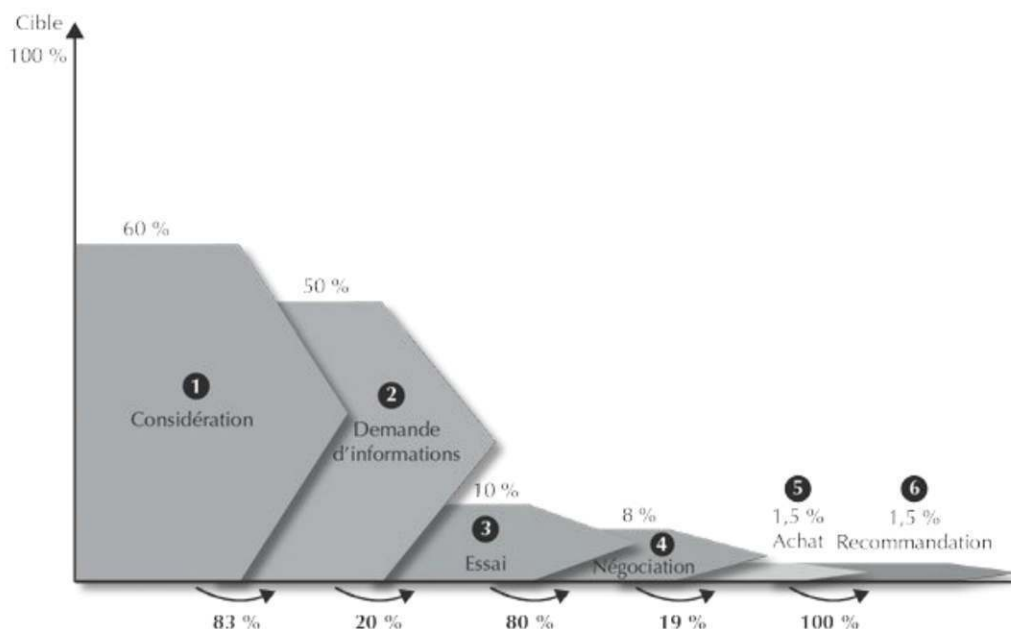
- les chiffres qui ne sont pas en gras sur le schéma désignent le pourcentage de la cible restante aux différentes étapes du parcours d'achat. La schématisation peut se lire ainsi : 60 % des individus, sur la totalité de l'échantillon étudié, ont pris en considération le modèle de la marque A. Mais au final, seulement 1,5 % des individus ont acheté ce véhicule ;
- chaque pourcentage en gras situé en bas entre deux phases indique le taux de conversion d'une étape à l'autre. Par rapport à l'exemple donné, il conviendrait pour un marketeur de s'interroger sur une étape en particulier : parmi toutes les personnes qui demandent des informations sur le véhicule, seuls 20 % demandent à l'essayer, soit une perte de 80 % des prospects d'une étape à l'autre. Par exemple, est-ce que les vendeurs ont fourni toutes les informations demandées ? Ont-ils été suffisamment rapides ? Est-ce que les informations ont suscité l'envie d'essayer la voiture ? Etc.

L'analyse d'un *funnel* pour un processus d'achat en ligne est un instrument intéressant car il mesure précisément la fuite du flux d'une phase à l'autre ; il est ainsi possible d'identifier les étapes où les taux d'abandon sont élevés et de s'interroger sur ce qui amène un processus à s'arrêter à une étape donnée. Dans l'idéal, il est intéressant d'analyser le parcours d'une cible de consommateurs pour un ensemble de marques concurrentes et de comparer les différents indicateurs pour identifier les bons leviers à activer.



Source : De Baynast A. et Lendrevie J., *Publicitor*, Dunod, 8^e édition, 2014, p. 95.

Figure 1.3 – La représentation schématique d'un *funnel* simplifié



Source : De Baynast A. et Lendrevie J., *Publicitor*, Dunod, 8^e édition, 2014, p. 97.

Figure 1.4 – Un exemple de funnel pour l'achat d'un véhicule neuf de la marque A

3 Le *consumer journey*

Le *consumer journey*¹ proposé par le cabinet de conseil McKinsey et que l'on peut traduire par « le voyage du consommateur » est présenté par Court et al. (2009) comme une alternative au *funnel* prenant en compte les nouvelles façons d'intégrer des informations aux différentes étapes du processus d'achat. Selon ces auteurs, le *funnel* ne permet pas de capter la croissance importante des choix de produits ainsi que la multiplication des supports numériques avec un consommateur qui est de plus en plus exigeant et informé. De plus, il faut bien prendre en compte que la communication est de moins en moins unidirectionnelle et de plus en plus bidirectionnelle et interactive. De ce point de vue, le processus d'achat ne se présente plus sous une approche linéaire mais circulaire : le voyage du consommateur est dès lors considéré comme un voyage comprenant cinq phases (dans l'article de 2009, les auteurs font uniquement référence aux quatre premières étapes) :

1. La considération : l'individu considère un ensemble initial de marques basé sur la perception qu'il a de celles-ci et l'exposition à des informations marketing récentes. Contrairement au *funnel*, le nombre de marques envisagées au cours de cette étape peut augmenter et non uniquement diminuer au fur et à mesure que les consommateurs cherchent de l'information. Une marque qui appartient ici à l'ensemble de considération ne peut plus prendre cela pour acquis et devra mettre en place un moyen d'entrer en contact avec le consommateur pour conserver ce statut au cours de son parcours d'achat.

2. L'évaluation active : le consommateur ne reçoit plus seulement des informations de la part des entreprises mais va lui-même aller chercher ce que pense son entourage, par exemple par le biais des réseaux sociaux ou sur des sites qui donnent des informations sur les marques... L'article de 2009 publié dans McKinsey Quarterly indique que 2/3 des activités de recherche portent sur des démarches volontaires (bouche-à-oreille provenant de la famille ou d'amis, consultation d'Internet...) lors de cette phase.

3. L'achat.

4. L'expérience post-achat.

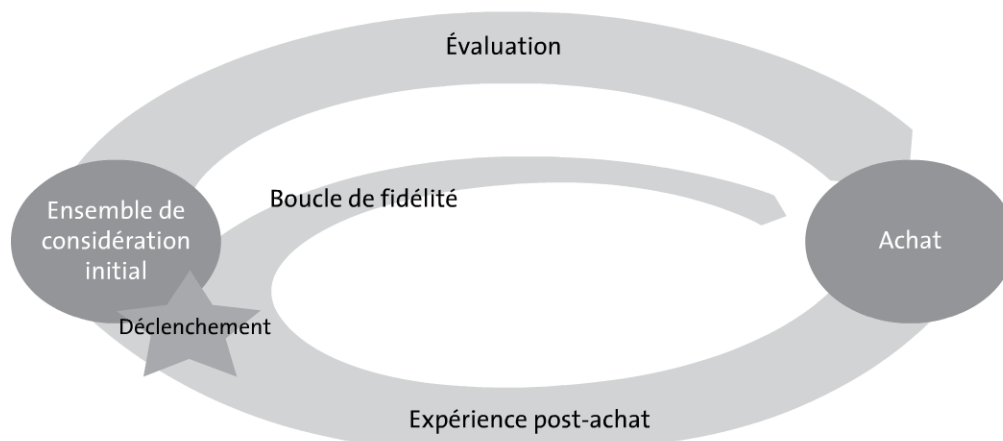
5. La fidélité : c'est au cours de l'expérience post-achat que le consommateur va forger son opinion pour ses achats futurs. Aussi, on trouve cette boucle qui apparaît rapidement dans la schématisation. Certains des individus fidèles à une marque seront perçus comme actifs car ils communiquent sur leur expérience de consommation.

Comme le soulignent Pires et Stioui (2016, p. 26)² : « Chacune de ces phases au cours desquelles le consommateur utilise son mobile est une opportunité pour la

1. Court D., Elzinga D., Mulder S., and Vetvik O. J., « The consumer decision journey », McKinsey Quarterly, juin 2009.

2. Pires T. et Stioui E., *M-commerce, Construire et piloter sa stratégie commerciale sur mobile*, Dunod, 2016.

marque d'accroître sa visibilité, prendre la parole, convertir une transaction et pérenniser une relation durable avec son client. »



Source : Court D., Elzinga D., Mulder S. et Vetvik O. J., « The consumer decision journey », *McKinsey Quarterly*, juin, 2009 – Principales phases du schéma traduites en français.

Figure 1.5 – Le *consumer journey*

L'importance de chaque point de contact varie selon la catégorie de produits et le segment de consommateurs ciblé. L'exemple ci-dessous illustre l'application de l'approche du *consumer journey* au secteur des produits électroniques.

Cette approche mise en place par le cabinet McKinsey propose aux entreprises une démarche plus dynamique que le processus traditionnel, tenant compte des comportements plus actifs des consommateurs utilisant les outils technologiques pour s'informer en continu. Cela permet de mieux saisir les rôles de différents canaux dans le parcours du consommateur et de définir la place de chacun dans le modèle économique d'une entreprise.

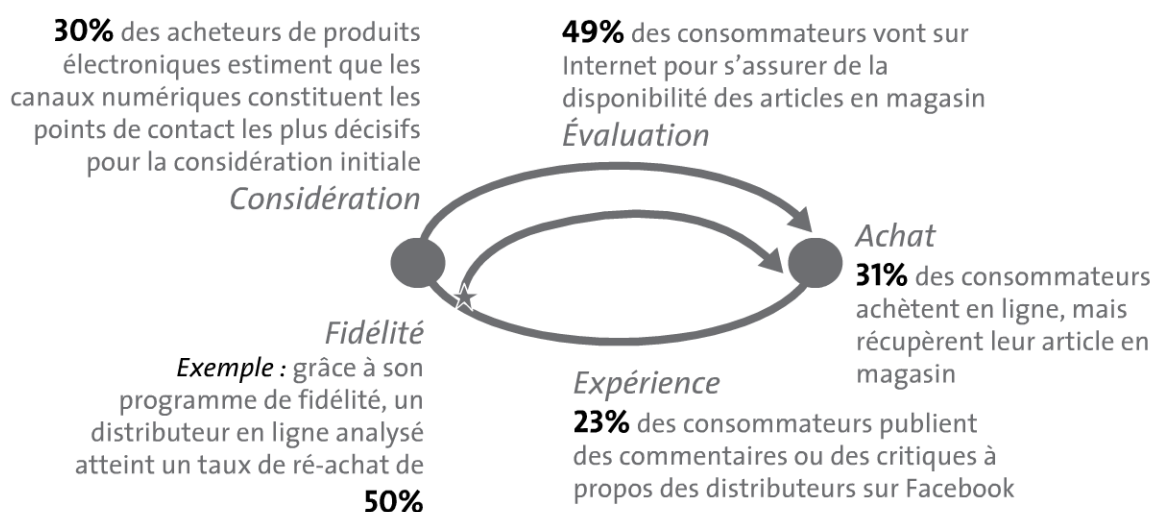


Figure 1.6 – Le parcours d'achat pour des produits électroniques¹

1. « McKinsey analyse le parcours d'achat multicanal du consommateur », *Journal du Net*, 28 juin 2013.

L'analyse des parcours d'achat permet ainsi aux entreprises de déterminer les points de contact à favoriser et également d'envisager l'harmonisation de leur stratégie qui se doit d'être de plus en plus omnicanal (cf. Focus ci-dessous) ; le consommateur peut en effet aussi bien utiliser son téléphone en magasin (De Kerviler et al., 2016), commander et payer en ligne et récupérer lui-même son achat au sein du point de vente une heure après (technique du *click & collect*)...¹ Aussi, de nombreuses entreprises ont aujourd'hui plusieurs canaux de distribution. La difficulté consiste à avoir une cohérence entre eux et réussir à mettre en place une bonne orchestration pour glisser du multicanal vers l'omnicanal (figure 1.7).

FOCUS

Le multicanal, le cross canal et l'omnicanal

Une stratégie multicanal repose sur la multiplication des canaux de vente mis à disposition : vente en ligne (site Web, application mobile, vente par les réseaux sociaux...), vente à distance par le biais d'un catalogue, vente par téléphone, magasin physique, etc. Il n'y a pas, dans cette démarche, de connexion entre les différents canaux. Le client doit faire un choix et utiliser le plus pratique pour lui.

Une stratégie cross canal permet au client d'utiliser plusieurs canaux pour un même achat, ce qui permet de fluidifier le parcours client. Par exemple, il commande une machine à café en ligne sur le site de Darty et la récupère en magasin une heure après. Autre exemple : une personne qui commanderait après avoir parcouru un catalogue mais préfère l'acheter en

ligne plutôt que de le commander par le biais du bon de commande.

Une stratégie omnicanal enrichit la précédente par la simultanéité d'utilisation possible entre 2 canaux ; par exemple, un consommateur passe commande en ligne d'un produit qui n'est pas en stock par le biais d'un support mobile mis à disposition par le magasin dans lequel le consommateur se trouve (mobile-in-store). Un canal va donc servir l'autre. L'entreprise doit mettre en place une seule plateforme d'interaction qui lui permettra de reconnaître le client quel que soit le canal emprunté, mémoriser ses choix dans un canal pour lui proposer des produits cohérents dans un autre canal, etc.

1. Kovaks E., « L'e-commerce se mobilise », *CB News*, Novembre 2016, n°53, pp. 94-98.

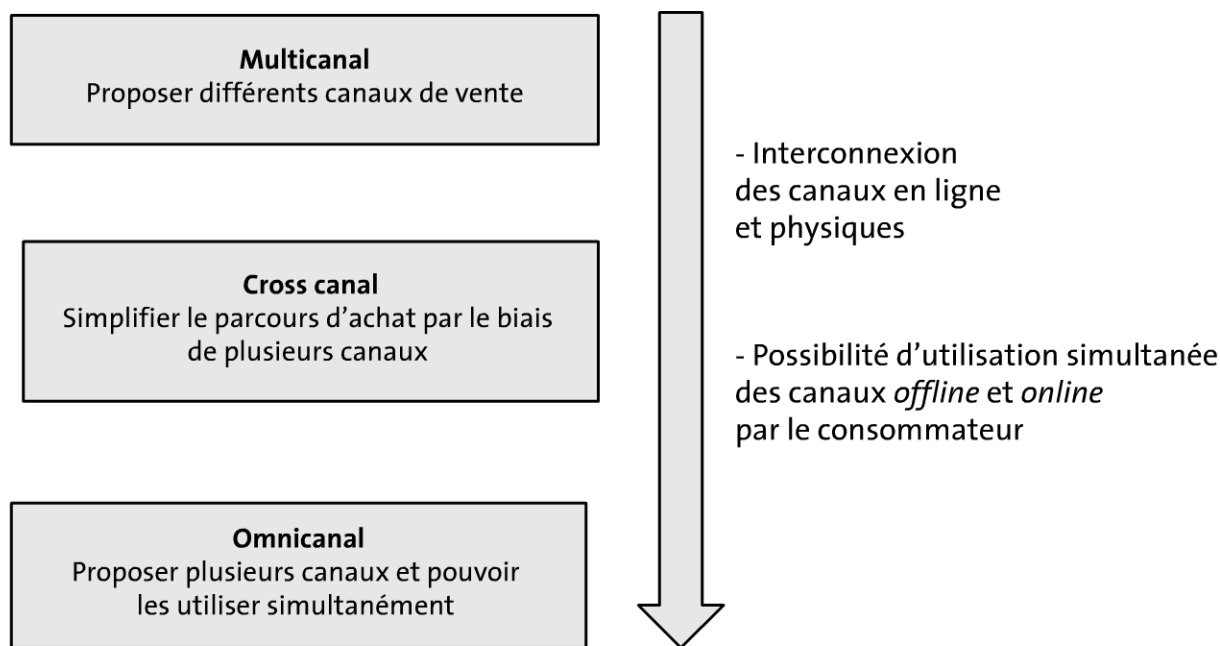


Figure 1.7 - L'évolution des entreprises en termes de synergie entre ses points de vente *offline* et *online* : du multicanal à l'omnicanal

4 La méthode des persona, une solution pour utiliser les bons leviers marketing à chaque phase d'un processus d'achat

Quelle que soit l'approche utilisée par les entreprises pour analyser le parcours d'achat des consommateurs, il s'agit de trouver des solutions pour les phases qui génèrent le moins de conversion vers les phases suivantes.

Le concept des persona a été mis en avant par l'américain Alan Cooper. Il s'agit des « profils types qui sont représentatifs des différentes cibles visées » (Isaac et Volle, 2014, p. 261). On présente les persona comme des représentations des utilisateurs types actuels et potentiels d'un site ou d'une application en fonction des cibles visées. Ils sont illustrés sous forme de fiche avec un nom et un prénom fictifs, âge et profession pour chaque persona. Selon Isaac et Volle (2014), l'entreprise identifie généralement trois à quatre persona, c'est-à-dire trois à quatre consommateurs-types de leur cible.

La méthode des persona constitue un bon moyen d'adresser le bon message au bon moment à la cible concernée pour chaque étape (Salgues, 2015)¹. Il est par exemple envisageable de mettre en place un e-book ou un livre blanc en B to B en haut d'un *funnel*. Puis de réaliser un *webinar* (séminaire en ligne) à l'étape de l'évaluation des solutions. Enfin, pour enclencher un achat, il est possible de travailler sur les

1. Salgues F., « *Funnel* : entrez dans le cercle vertueux », e-marketing.fr, 9 décembre 2015.

comparatifs produits. Les commerciaux doivent savoir reprendre le relais pour convertir les prospects chauds en clients à cette étape décisive.

Différentes méthodes permettent de collecter des données afin d'analyser les comportements des persona¹. On peut citer les données collectées par les réseaux sociaux ou celles proposées par des acteurs tels que Google Analytics, par exemple, ainsi que des entretiens individuels ou des *focus groups*² avec des consommateurs ou des commerciaux.

Une entreprise peut maintenant approfondir la connaissance de ses clients ou de ses prospects grâce au Big Data. Les données recueillies dans ce cadre permettent de passer du déclaratif (obtenu lors des entretiens avec des consommateurs ou des commerciaux) aux comportements effectifs.

Section 2

LE TOURNANT BIG DATA : DÉFINITIONS, ENJEUX MAJEURS ET PRINCIPALES NOTIONS ASSOCIÉES

La collecte de données existe depuis de nombreuses années. Mais la capacité à collecter en temps réel et à une vitesse de traitement extrêmement rapide confère au Big Data des caractéristiques particulières qui changent la donne au sein des entreprises et notamment le marketing (Crié et Willart, 2016).

Comme le soulignent Davoust et Volle (2014, p. 4) : « Ce phénomène semble être plus qu'une simple mode, mais une tendance de fond qui doit être prise au sérieux par les entreprises ». Ces dernières années, le terme Big Data est donc sur toutes les lèvres avec pléthore de vocabulaire associé : cookie, DMP, Open Data... Cette section vise tout d'abord à proposer une présentation pédagogique du concept de Big Data et des principales notions qui lui sont liés. Puis, les descriptions et les opinions sur ce sujet des experts du marketing digital interrogés pour cet ouvrage sont présentées et synthétisées.

1 Le Big Data

1.1 Définition générale

De façon globale, on considère le Big Data (ou mégadonnées) comme toutes les données que l'on peut collecter quelle que soit leur provenance : vidéos publiées,

1. Salgues F., « Personas : dans la peau d'un profiler », e-marketing.fr, 8 décembre 2015.

2. *Focus group* : Groupe d'individus sélectionnés sur la base de critères pertinents au regard du sujet d'une étude marketing qui vont être interrogés ensemble.

informations médicales, signaux GPS, données de climat, achats effectués et montants dépensés dans un magasin ou site en ligne¹... L'utilisation d'outils Big Data permet aux entreprises d'atteindre différents objectifs : améliorer l'expérience client, optimiser des processus de performance opérationnelle et renforcer ou diversifier un modèle d'affaires.

1.2 Caractéristiques majeures du Big Data

Au regard du focus de cet ouvrage sur le parcours client, nous nous concentrerons sur les données liées au consommateur. Ces données peuvent donc provenir d'une carte de fidélité utilisée en magasin, de l'ensemble des sites visités, des pages parcourues lors de la visite d'un site donné, des informations qu'un individu a postées sur les réseaux sociaux ou celles qu'il a consultées, de ses recherches effectuées sur un moteur de recherche, des produits qu'il a achetés... Les véricistes historiques (par exemple, La Redoute et Yves Rocher) ou les acteurs de la grande distribution avec leur carte de fidélité, géraient depuis des années déjà des bases de données importantes. En revanche, avec l'utilisation permanente des outils numériques, la quantité de données disponibles et leurs provenances se sont considérablement démultipliées. Il n'est donc plus envisageable de gérer ce flux de données avec les traditionnels outils de gestion de base de données ou logiciels de gestion de l'information.

De plus, avec les évolutions technologiques et leur maîtrise, la capacité et la rapidité à traiter ces informations ont permis d'analyser plus aisément ce volume exponentiel de données provenant de différentes sources.

Le cabinet Gartner fait référence aux 3V du Big data : volume, vitesse et variété. Les données sont en volume très important (volume). Elles sont générées et capturées très fréquemment en quasi-temps réel (vitesse). Elles peuvent aussi (variété) :

- provenir de différentes sources (collectes de cookies², informations saisies dans un formulaire, données publiques, données provenant de la géolocalisation...) ;
- être de différents types (pages parcourues, données factuelles comme des montants dépensés, conversations ou messages sur les réseaux sociaux, photographies ou vidéos postées ou vues sur différents sites...)

Les acteurs du Big Data y ajoutent deux autres V (Davoust et Volle, 2014) : la véracité et la valeur. Il faut aussi être vigilant sur la fiabilité et la crédibilité des informations collectées, dont on ne peut parfois pas justifier l'authenticité des contenus (véracité). Enfin, il est important de savoir ce que les données peuvent apporter à une entreprise en termes de valeur ajoutée (valeur) (par exemple, améliorer la personnalisation des offres proposées au visiteur d'un site de vente).

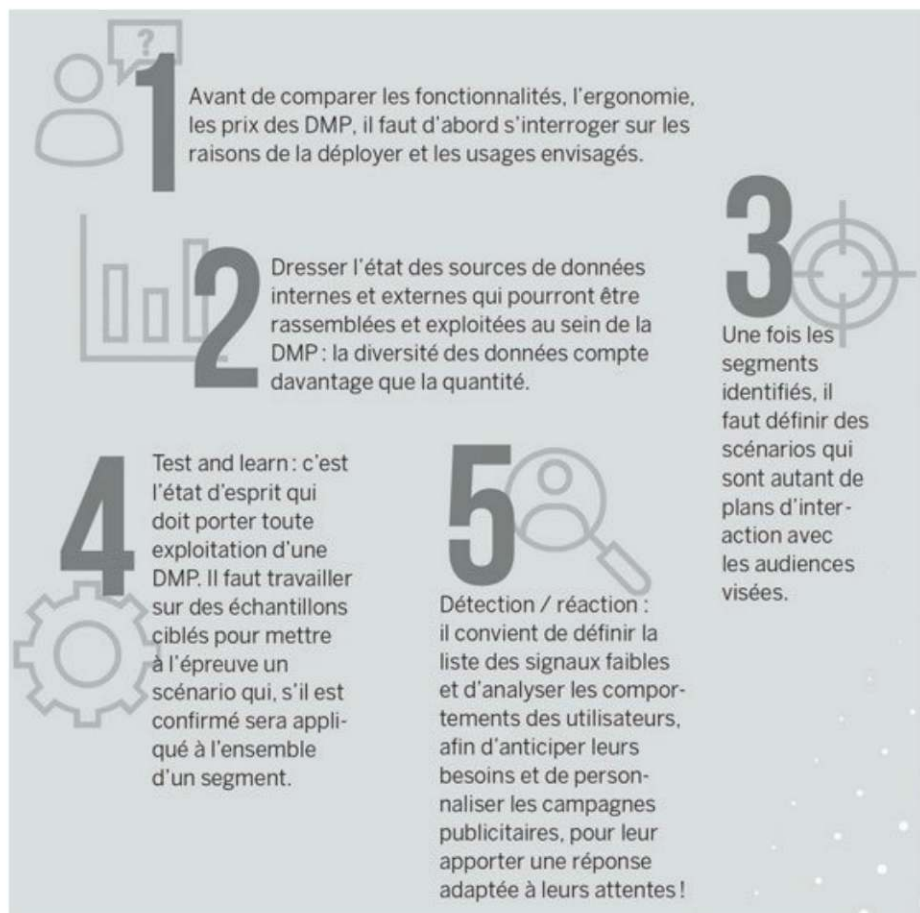
1. <http://www.lebigdata.fr/definition-big-data>

2. Il s'agit d'un fichier texte qui se dépose sur le disque dur d'un *device* quand un internaute se connecte à un site.

En outre, on distingue trois types de données *online* et *offline*¹ :

- les données *1st party* directement collectées par une entreprise comme les données de la navigation d'un internaute sur son site Web ;
- les données *2nd party*, intéressantes pour les entreprises ayant peu de données *1st party*² (comme les acteurs qui ne font que de la vente indirecte), proviennent de partenariats établis avec d'autres entreprises comme la grande distribution par exemple (Auchan, Carrefour...) ;
- les données *3rd party* sont des données achetées à des fournisseurs de data comme Weborama.

Ces données sont intégrées à une DMP : *Data Management Platform* (plateforme de gestion de données) qui permet de regrouper des données provenant de différentes sources, les exploiter et les analyser. Les cinq axes suivants décrivent les points clés pour la mise en place d'une telle plateforme.



Source : *Exploiter une Data Management Platform, trois cas d'usage concrets*, Livre Blanc, Eulerian Technologies, novembre 2016, p. 11.

Figure 1.8 – Les cinq points-clés pour exploiter une DMP

1. Carcassonne E. et House B., « Parlez-vous le langage data? », e-marketing.fr, 7 février 2017.
2. Mercanti-Guérin M. et Vincent M. (2016), *Publicité Digitale*, Dunod, 2016.

1.3 Notions associées au Big Data

Une entreprise qui a mis en place une stratégie *data-driven* signifie qu'elle mène une démarche de Big Data. Avant de se lancer dans une telle démarche, il faut s'interroger notamment sur les sources de données d'une entreprise, c'est-à-dire¹ :

- les données qu'elle peut collecter ;
- disposer ou recruter des personnes compétentes pour mettre en place une stratégie Big Data ;
- assurer son exploitation en ayant entre autres les bons outils à disposition ou en les acquérant.

Les données collectées sont donc nombreuses et sont stockées dans des *data centers* (ou centre de données). Il s'agit de sites physiques regroupant du matériel informatique : serveurs, ordinateurs centraux, câbles réseaux et télécommunications, etc. Un *data center* peut être géré directement par une entreprise pour la gestion de son Big Data ou externalisé par des prestataires spécialisés (par exemple, EMEA data & analytics, Experian Marketing Services ou Amazon Web Services).

En outre, on parle d'Open Data pour les données numériques publiques qui sont libres de droit. Elles sont donc ouvertes, accessibles et exploitables par tous les usagers. Par exemple, le site openspending.org recense différents flux financiers des nombreux gouvernements (budget, dotations, aides humanitaires...). En France, les sites nosdeputes.fr et nossenateurs.fr synthétisent les activités législatives et de contrôle du gouvernement des députés et des sénateurs : informations diverses (mandat en cours, profession...), nombre de jours de présence au Parlement, responsabilités, travaux législatifs, questions posées au gouvernement, champ lexical utilisé, productions parlementaires...

2 La notion de Big Data vue par les experts interrogés

Le Big Data est important pour les entreprises aujourd'hui, mais reste à ce jour une notion aux contours flous même dans le champ du marketing (Crié, 2016). Le Big Data permet de mieux contextualiser, personnaliser en fonction des caractéristiques des individus, géolocaliser et rendre plus interactives les actions marketing. L'analyse des données collectées permet d'obtenir un *insight*² comportemental des consommateurs (Crié et Willart, 2016). Aussi, il est possible entre autres d'améliorer le ciblage, la communication, l'ensemble du parcours client³ ou d'anticiper les actions futures des acheteurs pour faire des recommandations

1. Salgues F., « Les entreprises françaises exploitent-elles bien leurs data ? », e-marketing.fr, 30 novembre 2016.

2. Insight : attitude, attente ou façon d'envisager un sujet, un domaine, un produit, une marque... par les consommateurs, qui permet de définir les actions marketing et d'innovation (Crié et Willart, 2016).

3. Pour un exemple, voir l'article de Gautier et Gayer (2016) dans *Statistique et Société* sur le développement d'une plateforme de Big Data et ses apports pour le parcours client chez EDF.

stratégiques pertinentes. À titre illustratif, grâce à une politique judicieuse de data, Fauchon, l'épicier français de luxe, a pu mettre en évidence qu'un temps nuageux et pluvieux était un temps à vendre plus de chocolat. Ils mettent donc en avant les produits qui trouveront un bon accueil à ces moments-là dans des newsletters, les réseaux sociaux... Ils ont également découvert que la clientèle brésilienne était la troisième nationalité la plus encline à les visiter et sont donc maintenant en train d'étudier l'opportunité de s'implanter au Brésil¹.

Le marketing ne peut pas faire du Big Data dans « son coin » : il nécessite d'être en partenariat avec la fonction commerciale, la DSI² et souvent avec des prestataires extérieurs (Davoust et Volle, 2014). Les compétences des marketeurs doivent donc de plus en plus porter sur des connaissances techniques et analytiques.

FOCUS

Le Big Data

Sont ici regroupés les principaux extraits des interviews des experts qui ont fait référence explicitement à des définitions ou des caractéristiques importantes du Big Data.

Cyril Bouskila

« La data représente toutes les informations que l'on peut traquer *online*. On peut y ajouter de la data *offline*. Il faut ensuite pouvoir exploiter cette information et en déterminer grâce à elle des actions à prendre. La data peut être la reconnaissance d'une IP, savoir d'où elle vient, sur quelle page l'internaute a cliqué, etc. »

Philippe Courbois

« On étudie les données, on est dans le Big Data qui désigne l'accessibilité aux données tout d'abord. On doit en premier lieu capter cette donnée. Les données sont traitées en très grands volumes, à une vitesse quasi instantanée et sont très variées. Il y a également la notion de véracité. La donnée peut ne plus être bonne ou

polluée. Au final, le Big Data, pour Auchan, améliore notre capacité à traiter de manière pertinente l'ensemble de ces données pour améliorer le service qu'on apporte à nos clients et de façon plus générale, l'expérience client. Cette technologie nous permet de gérer d'énormes volumes et des variétés importantes de données en qualifiant la véracité et en sécurisant ces données-là. On fait attention à ne pas être intrusif, en apportant le bon message à la bonne personne au bon moment par le bon média. Ensuite, si l'on traite du Big Data au vu de l'offre-produit, on traite aussi cette donnée pour traiter de manière rapide nos assortiments. »

Christian Lou

« Ma définition du Big Data est assez simple : c'est une source d'information disponible que l'on recueille autour d'un client. Cette masse d'informations doit être retraitée, hiérarchisée et classée afin de faire du *business* comme le client l'attend. »



1. Fouzia Kamal, « Interview de Jules Trecco, Directeur Marketing Communication et Digital chez Fauchon », CB News Special Luxe, Décembre 2016/Janvier 2017, numéro 54, pp 70-71.

2. Direction des Systèmes d'Information.



Mathieu Gabard

« La data est partout. Côté consommateur, cela permet de savoir qui nous utilise et qui ne nous utilise pas. Les usages sont très différents d'un pays à l'autre. Pour la publicité, nous utilisons la data en ciblant les personnes par rapport à ce qu'elles sont et ce qu'elles font : des données sociodémographiques mais aussi comportementales. Sans notion de contexte, la publicité ciblée n'a pas d'intérêt. Avant, on ne pouvait cibler les personnes que par rapport à ce qu'elles sont, non par rapport à ce qu'elles faisaient. Par exemple, on achetait des habillages sur certains sites en se disant que 80 % des hommes ou des femmes consultaient ce site. Ensuite, on est passé d'un extrême à l'autre avec ce qu'on appelle le *people base marketing* sur la personne. Ainsi, je sais qu'une personne est cliente de la marque, qu'elle a déjà acheté mon produit, qu'elle a déjà manifesté un intérêt et elle a déjà été touchée par certains canaux marketing. Aujourd'hui, on arrive à un équilibre en fournissant le bon message à la bonne personne et dans le bon contexte. Il y a beaucoup de marques qui essaient de retrouver cette notion de contexte et c'est celle qu'on apporte. La data est utilisée pour créer des segments d'audience les plus précis possibles et avoir des messages les plus appropriés et les plus efficaces.

La data est utilisée aussi pour la détection d'*insights* comportementaux parce que les utilisateurs témoignent de l'usage d'un produit ou critiquent un service. Ils vont se servir de cette data pour créer un message cohérent.

La data permet la mesure de la performance : les marques veulent toutes avoir un retour sur investissement quel que soit leur objectif (de branding, de performance, de conversion, ou de fidélisation). Il faut que chaque euro investi génère un ROI. La data permet d'attribuer la bonne valeur au bon canal et d'optimiser son mix marketing

de manière beaucoup plus efficace. La notion de contribution, ce n'est pas un canal contre un autre, c'est l'un avec l'autre.

Je n'aime pas trop le terme Big Data, cela veut tout et rien dire. Il y a une prise de conscience de la part des marques de maîtriser, de consolider et d'exploiter ses propres données avec des investissements technologiques et humains qui sont considérables. Mais, c'est au bénéfice de la connaissance de leurs clients et de l'efficacité de leurs actions marketing *online* et *offline*. »

Christel Hennion

« Petit Bateau ne s'est pas encore doté de DMP ou de Data Lake. Nous faisons du data « malin ». Nous travaillons avec la société RichRelevance qui fait de la recommandation produits. Via cette société, nous avons intégré toutes nos données *offline* et *online* – les achats, la récurrence sur les achats... en magasin et sur le site, ainsi que des données de navigation. Tout cela est intégré à une plateforme RichRelevance et aide à générer des algorithmes pour faire de la recommandation produits et de la personnalisation. Les résultats sont incroyables : sur les produits mis en avant en fonction des comportements clients, on double les taux de clics. Pour les e-mails sur lesquels on fait ces recommandations, en faisant des A/B tests classiques, le chiffre d'affaires augmente de 30 %. La personnalisation en fonction du comportement a donc une influence considérable.

Le Big Data est la capacité à gérer des données comportementales de nos clientes et de nos non-clientes en temps réel et de les actionner en temps réel.

Toutes les données collectées nous aideront à mieux conseiller nos clientes et à mieux aider dans leur quotidien. »





Philippe Moati

« Le *Big Data* est supposé autoriser une connaissance microscopique des consommateurs, ce qui – face à l’individualisation de la demande – est une condition *sine qua non* de la capacité à identifier la manière dont se pose le problème pour chacun pour tenter d’apporter une réponse personnalisée. Mais, au-delà, il s’agit d’intégrer explicitement les consommateurs en amont de la chaîne de valeur, de les faire participer à la construction de l’offre, voire apporter leur contribution au processus de création de valeur : externalisation des services d’assistance dans lesquels des consommateurs aident d’autres consommateurs, voire recours au *crowdsourcing* pour résoudre des problèmes de R&D.

Le *Big Data* et l’ensemble du système technique qui va avec (objets connectés, intelligence artificielle...) vont permettre le déploiement de modèles serviciels sur les marchés de consommation en rendant possible une “relation de service personnalisée de masse”.

Véronique Rousseau

« Le *Big Data* est la capacité à analyser des masses de données beaucoup plus importantes, très rapidement, pour une compréhension *business* plus pertinente. »

Yaelle Teicher

« La data est travaillée et centralisée dans le data lab, mais cela fait longtemps que la donnée client nous intéresse et nous per-

met de créer des profils. Nous essayons de nous concentrer sur des *case studies* qui nous semblent pertinents. Le but du data lab est de savoir comment on crée une vision unique du client. Celui-ci ne doit pas être retargeté un trop grand nombre de fois et doit avoir la bonne information au bon moment. Nous voulons créer de la vraie valeur. Il y a tant d’informations à disposition qu’il est compliqué d’en sortir quelque chose d’intéressant pour nous et le client. Avant, les données clients étaient réparties en fonction des services, c’est-à-dire que le marketing, les magasins et le site Web avaient de la donnée. Nous sommes actuellement en train de rationaliser toute la data sur un seul et même serveur. Pour nous, la data est constituée de *user case* et est génératrice de valeur. Plus il y a d’outils et donc de façons de se connecter et plus il y a de données. Évidemment nous connaissons nos clients et nous les avons profilés. Nous essayons de leur proposer des offres, des produits et des services qui correspondent à chaque type de profil de client. Avec toutes les données disponibles sur le Web, on peut être beaucoup plus fin. »

François Vasseur

« C’est dorénavant un élément du mix marketing qu’il faut réussir à appréhender pour créer de la valeur chez une marque. C’est un outil d’aide au marketing relationnel qui fait qu’on est passé d’un marketing de masse à un marketing plus individualisé. »

En synthèse, le *Big Data*... :

- apporte de la valeur à une marque ;
- concerne la collecte de données brutes *online* et *offline* qui seront retraitées, hiérarchisées et classées ;
- porte sur des données en grand volume, collectées à une vitesse quasi instantanée et de natures très variées ;
- est composé entre autres des informations disponibles recueillies sur le client ;
- donne ensuite lieu à un traitement des données utile au marketing pour :

- créer des profils clients ;
- mieux répondre à leurs attentes ;
- détecter des *insights* comportementaux ;
- améliorer l'ensemble de l'expérience client, dont le service apporté ;
- permettre plus de personnalisation (passage du marketing de masse à un marketing plus individualisé), voire établir une relation de service personnalisée de masse ;
- optimiser la recommandation produits ;
- faire participer les consommateurs à la construction de l'offre ;
- créer des segments d'audience les plus précis possibles pour réaliser des messages plus adaptés et diffusés au bon moment ;
- mesurer la performance des actions mises en œuvre en attribuant la bonne valeur au bon canal.

La connaissance du consommateur s'affine donc par le biais du Big Data et permet notamment d'optimiser les stratégies de ciblage des actions de marketing digital d'une entreprise.

Section 3

LES STRATÉGIES DE CIBLAGE DANS LE DOMAINE DU MARKETING DIGITAL

Les moyens de communication digitaux proposent une palette de stratégies de ciblage qui peuvent se combiner entre elles. Par exemple, sur Google Adwords, il est possible de cibler en fonction de la requête (ciblage contextuel), de la position géographique (qui fait référence au ciblage géographique) et du moment (heure et jour de la journée, soit le ciblage temporel).

Il y a cinq stratégies de ciblage dans le domaine du marketing digital.

1 Le ciblage sociodémographique ou socio-économique

Il s'agit d'atteindre une audience dont un critère sociodémographique ou socio-économique (PCS¹, sexe, nombre d'enfants, statut marital...) est le principal levier de la consommation du produit/service. Pour connaître précisément l'âge, le sexe... d'un site éditeur, il y a les études classiques comme les sondages mais les internautes

1. Professions et Catégories Socioprofessionnelles.

peuvent effectuer de fausses déclarations de leur profil. Certains sites peuvent aussi fournir ces informations de façon très fiable lorsque l'internaute est en mode connecté (c'est le cas des réseaux sociaux ou des sites accessibles uniquement en mode connecté comme celui de Vente-privee).

2 Le ciblage géographique

Une publicité digitale s'affiche en fonction de la géolocalisation, en fonction de l'extension du nom de domaine utilisé (.fr, .be, .ca...), de la langue utilisée ou des paramètres du navigateur qui indique le pays de connexion (dans ces trois derniers cas, il s'agit d'un ciblage par pays).

3 Le ciblage temporel

Une publicité s'affiche uniquement certains jours ou à certaines heures. Un groupe de restauration peut programmer une campagne de liens sponsorisés sur Google deux heures avant l'heure du déjeuner ou du dîner, ou uniquement les jours où il reste des tables disponibles. Une marque de barre chocolatée peut insérer automatiquement des bannières au moment des « petits creux » du matin.

4 Le ciblage contextuel

Il concerne les publicités ciblées en fonction du contenu textuel de la page (publier des annonces pour des chaussures de sport, des raquettes ou des balles de tennis dans une interview d'un joueur de tennis) ou en fonction d'une requête effectuée par l'internaute. Dans ce dernier cas, on peut citer le référencement payant comme pour les moteurs de recherches classiques ou les comparateurs de prix.

5 Le ciblage comportemental

Une publicité est mise en avant en fonction du comportement de l'internaute sur le site et/ou en fonction de sa façon de « surfer » même à l'extérieur du site éditeur. Cette forme de ciblage se fonde sur l'activité de navigation passée d'un internaute. Aussi, on la désigne également par le ciblage par centres d'intérêt mais également par le terme de *surf centric*. Il est à noter que le ciblage comportemental repose sur la façon de « surfer » à travers le temps et non à un instant t comme c'est le cas pour le ciblage contextuel, qui repose sur les mots clés saisis ou le contenu des pages parcourues au sein du site éditeur. Le profil du client est donc inféré à partir de son

comportement en ligne. Les données sont enregistrées grâce aux cookies collectés et à d'autres traceurs (cf. Focus ci-dessous). On distingue notamment trois types de données pouvant être collectées : les données qui découlent des comportements d'achat effectif sur un site donné comme le moyen de paiement ou les montants dépensés, les données de navigation *onsite* avec, par exemple, les pages vues sur un site d'un e-commerçant ou toutes les données *offsite* sur la navigation d'un internaute comme les sites visités. Chacun de ces types de données pourra donner lieu à des messages spécifiques en ligne à adresser aux consommateurs.

Le *retargeting* ou le reciblage publicitaire (également appelé le *remarketing* ou *action centric*) dérive du ciblage comportemental sur lequel il repose. En revanche, il s'agit dans ce cas de communiquer exclusivement auprès de prospects « abandonnistes » par le biais d'un e-mail (appelé e-mailing retargeté, cf. Focus ci-dessous et figure 1.9) ou d'une publicité *display* mettant en avant le produit vu. L'enjeu est de relancer un prospect qui a débuté un acte de saisie ou la visite d'un site et n'a pas été jusqu'à l'acte d'achat quelques minutes ou jours après cette visite. Des entreprises se sont spécialisées dans le *retargeting*, dont le leader est Criteo.

FOCUS

La réglementation sur le dépôt des cookies et autres traceurs

La loi impose maintenant aux responsables de sites ou d'applications, ainsi qu'aux fournisseurs de solutions informatiques, d'informer les internautes/mobinautes et de recueillir leur accord avant d'insérer des cookies ou d'autres traceurs. Une fois l'accord donné, il sera valable pendant une durée de 13 mois au maximum. Lors de la visite d'un site, d'une application..., un bandeau doit apparaître quelle que soit la page d'atterrissage afin d'informer sur les finalités des cookies utilisés, de la possibilité de s'y opposer et de changer les paramètres en cliquant sur un lien et que la poursuite de la navigation équivaut à un accord au dépôt de cookies sur le *device* concerné.

Il y a deux étapes synthétisées ainsi par la CNIL (Commission Nationale de l'Informatique et des Libertés).

▼ ÉTAPE 1 : information de l'utilisateur

➤ ÉTAPE 2 : page " en savoir plus "

Voici un exemple de bandeau d'information préalable (étape 1) proposé par la CNIL pour des dépôts de cookies publicitaires et de mesure d'audience.





En poursuivant votre navigation sur ce site, vous acceptez l'utilisation de **[Cookies ou autres traceurs]** pour vous proposer **[Par exemple, des publicités ciblées adaptées à vos centres d'intérêts]** et **[Par exemple, réaliser des statistiques de visites]**.

Pour en savoir plus et paramétrer les traceurs

La CNIL propose l'exemple de bandeau suivant comme solutions possibles à proposer à un internaute lors de l'étape 2 « pour en savoir plus et paramétrer les traceurs ».

Lorsque vous naviguez sur notre site internet, des informations sont susceptibles d'être enregistrées, ou lues, dans votre terminal, sous réserve de vos choix.

Acceptez-vous le dépôt et la lecture de cookies afin que nous et nos partenaires puissions analyser vos centres d'intérêts pour vous proposer des publicités personnalisées ?

- ☒ Oui
- ☐ Non

Acceptez-vous le dépôt et la lecture de cookies afin que nous et nos partenaires puissions analyser vos centres d'intérêts pour vous proposer des publicités personnalisées ?

- ☒ Oui
- ☐ Non

Acceptez-vous le dépôt et la lecture de cookies afin d'analyser votre navigation et nous permettre de mesurer l'audience de notre site internet :

- ☒ Oui
- ☐ Non

Acceptez-vous le dépôt et/ou la lecture de cookies pour vous permettre de partager des contenus de notre site avec d'autres personnes ou de faire connaître à ces autres personnes votre consultation ou votre opinion (boutons "J'aime" de Facebook par exemple) :

- ☒ Oui
- ☐ Non

L'accord doit être sans aucune ambiguïté. Aussi, le bandeau de l'étape 1 ne doit pas disparaître tant que la navigation n'est pas poursuivie en se rendant sur une autre page du site ou en cliquant sur un élément du site (image, lien, bouton « rechercher »). La visite de la page « pour en savoir plus et paramétrer les traceurs » n'équivaut pas à un consentement au dépôt des cookies.

Source : <https://www.cnil.fr/fr/site-web-cookies-et-autres-traceurs>



Source : *Le Marketing à la performance*, tome 2 : *Bonnes pratiques et facteurs clés de succès*, Livre blanc, IAB¹, octobre 2013, p. 29.

Figure 1.9 – Le fonctionnement de l'e-mail retargeting

EXEMPLE – L'e-mail retargeté

Voici un e-mail reçu suite à une visite du site Maisons du Monde où l'internaute Sandy a vu ces modèles de coussins.



1. Interactive Advertising Bureau.

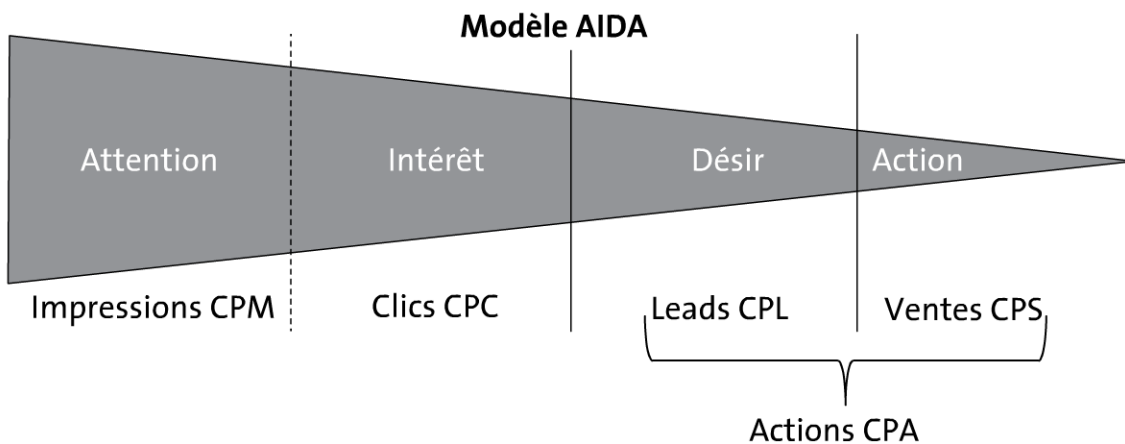
Ces méthodes de ciblage illustrent toute la potentialité des actions de communication digitale pour toucher les individus selon leur profil, le lieu où ils se trouvent, le moment de la journée, leur navigation, etc. Ces actions ont un coût qui varie en fonction des modèles de rémunération présentés dans la section suivante.

Section 4 LES PRINCIPAUX MODÈLES DE RÉMUNÉRATION ONLINE

À noter : les sites éditeurs (ou publishers) désignent ceux qui publient de la publicité (liens, bannières, vidéos...) sur leurs pages. Les sites annonceurs sont ceux qui réalisent ces publicités pour promouvoir leurs produits / services ou leur marque.

Il existe trois modèles de rémunération en ligne de base : le CPM, le CPC et le CPA. À partir de ces modèles, on peut trouver un certain nombre de déclinaisons. Afin de comprendre les enjeux derrière toute la palette des modèles de rémunération qui existent en ligne, il convient de saisir les caractéristiques propres à chacun de ces trois modèles initiaux.

L'IAB propose dans son livre blanc *Le Marketing à la performance* d'illustrer les différents modèles de rémunération selon le modèle théorique des effets publicitaires : le modèle AIDA. Rappelons que cet acronyme représente : A : pour « attirer l'Attention », I pour « susciter l'Intérêt », D pour « provoquer le Désir » et A pour « inciter à l'Action ». La figure 1.10 permet d'envisager l'objectif principal attendu par l'annonceur selon le modèle de rémunération utilisé.



Source : *Le Marketing à la performance*, Livre Blanc, IAB France, novembre 2010, p. 71

Figure 1.10 – Les modèles de rémunération publicitaire selon les 4 effets principaux du modèle théorique AIDA

1. Sensiblement adapté : ajout CPA dans la schématisation.

1 Le CPM

Le **CPM** désigne le coût pour mille impressions, c'est-à-dire le coût pour 1 000 affichages d'un objet publicitaire. En anglais, on le désigne par **CPT** soit *Cost Per Thousand*. L'annonceur est donc facturé en fonction du nombre de fois où une publicité s'est affichée sur un site éditeur au cours de la campagne.

L'annonceur poursuit dans ce cas deux objectifs principaux : être présent et donc visible et « alimenter » ou accroître sa notoriété. Il présente un avantage certain du côté de l'éditeur : le chiffre d'affaires des publicités qu'il diffuse sur son site est facile à évaluer. L'annonceur pourra pour sa part comparer aisément les tarifs des différents éditeurs. Si le CPM d'un éditeur est de 2 € et qu'une publicité de la marque ABC s'est affichée 40 000 fois au cours du mois de mai, le coût total sera de 80 € pour l'annonceur ABC : $(40\,000/1\,000) * 2\,€ = 80\,€$. La somme due par l'annonceur repose sur la formule suivante : $(\text{Nombre d'impressions sur la période}/1\,000) * \text{CPM}$.

Précisons qu'une impression est une occasion de contact avec une publicité en ligne et ne signifie pas que l'internaute a effectivement vu la publicité. Cela correspond aux notions d'ODV (occasion de voir pour l'affichage, par exemple) et d'ODE (occasion d'entendre, en radio) utilisées dans le média-planning traditionnel. L'impact de la campagne et sa rentabilité sont difficiles à mesurer pour un annonceur.

FOCUS

Le comptage d'une impression

Une impression est comptée sur la base de l'*ad request* (c'est-à-dire le moment où une publicité est appelée pour être affichée)¹. Or, la publicité peut ne pas se charger ou seulement en partie pour des raisons techniques. On peut parfois cliquer sur une croix de fermeture avant même qu'une publicité ne s'affiche. Et pourtant, l'impression est comptée. Le secteur évolue de plus en plus vers un comptage qui corresponde à une impression réellement délivrée. Il est, par exemple,

possible de choisir l'option CPM visible comme modèle de rémunération d'un lien sponsorisé sur le réseau *display* de Google où « Une annonce est comptabilisée comme "visible" lorsque 50 % de l'annonce apparaît à l'écran pendant au moins une seconde pour les annonces illustrées et au moins deux secondes pour les annonces vidéo »².

Certains acteurs vont plus loin en ne facturant que les impressions chargées à 100 % + 1 seconde pour rassurer les annonceurs de la visibilité de leurs publicités.

1. <http://www.e-marketing.fr/Thematique/generale-1080/Breves/Mesure-mobile-standards-passes-crible-313627.htm?recherche=CPC+CPA+CPM#Vdq3FSqqJytcsbEv.97>

2. <https://support.google.com/adwords/answer/3499086?hl=fr>

2 Le CPC

Le **CPC** fait référence au coût par clic (ou *Cost per Click* en anglais). L'éditeur percevra une rémunération à chaque clic de l'internaute sur une publicité *display* ou lien sponsorisé, par exemple. Le choix de ce modèle de rémunération repose sur un objectif principal de la part d'un annonceur : acquérir du trafic qualifié. En principe, si l'internaute a cliqué, c'est qu'il est intéressé. L'éditeur est donc rémunéré uniquement si la campagne est efficace, c'est-à-dire suffisamment attractive pour amener l'internaute à cliquer sur une publicité ; il est donc tributaire de la qualité de l'annonce en termes de création et d'offres. En revanche, le choix de ce modèle permet en principe à l'éditeur d'obtenir un meilleur revenu que le CPM. L'annonceur peut facilement évaluer l'efficacité de sa campagne et peut en plus en limiter le coût comme pour une campagne de liens sponsorisés dans AdWords de Google. En revanche, il faut absolument que l'annonceur garde à l'esprit qu'un clic n'assure pas une visite de son site.

3 Le CPA

Le **CPA** est l'acronyme du coût par action (*Cost per Action*). Il peut se décliner en **CPL**, coût par lead et en **CPS** (*Cost per Sale*), coût par vente. Pour le CPL, le lead désigne une action non payante réalisée par un internaute et peut correspondre à l'acquisition d'une inscription à une newsletter, l'ouverture d'un compte, la réponse à un sondage, le téléchargement d'un document... Pour le CPS, l'annonceur est facturé au nombre de ventes ou au pourcentage du montant des ventes réalisées. Ce modèle de tarification est une pratique moins fréquente que les autres mais peut bien correspondre à une campagne d'affiliation.

L'objectif principal du CPA est l'acquisition de contacts et/ou la réalisation des ventes. Ce modèle est fondé sur une relation gagnant-gagnant. En effet, pour l'éditeur, le CPA est plus élevé qu'un CPC. L'annonceur, de son côté, ne le rémunère qu'à la performance.

Afin de s'assurer de la génération d'un lead (par exemple, inscription à une newsletter) ou la réalisation d'une vente, il faut traquer les ventes avec des cookies. Pour encourager les internautes à cliquer sur les publicités que l'éditeur héberge, il faudra proposer des matériaux publicitaires changeants pour éviter la lassitude des visiteurs. En outre, la rentabilité des espaces peut s'avérer plus risquée que pour une campagne à l'affichage puisqu'il faut que l'action attendue soit réalisée pour être rémunérée ; même si la publicité amène un clic, cela n'est pas suffisant. D'où la nécessité d'attirer un trafic qualifié et donc d'être en cohérence avec la cible du site éditeur et le contexte d'affichage pour maximiser les chances de succès. L'annonceur pourra de son côté aisément évaluer son coût d'acquisition et ainsi maîtriser le ROI¹ de sa campagne.

1. ROI : *Return On Investment* : Retour sur investissement.

Ce modèle de rémunération est utilisé notamment pour les programmes d'affiliation (voir exemple de programme proposé par Ebay ci-dessous) : le site affilié (l'éditeur) renvoie des acheteurs vers le site affilié (l'annonceur). Le premier est rémunéré par commission par le second. Les coûts sont proportionnels aux résultats obtenus : ils sont calculés en fonction du chiffre d'affaires généré, du nombre de prospects recrutés ou du nombre de clics selon que l'on est au CPS, au CPL ou au CPC. Selon De Baynast et Lendrevie (2014), il est d'usage que l'annonceur reverse entre 8 et 12 % du chiffre d'affaires généré par la campagne (voir exemple de tarifs appliqués au CPL pour les affiliés de Meetic).

EXEMPLE – Les programmes d'affiliation

Présentation du programme d'affiliation d'Ebay¹

GAGNEZ DE L'ARGENT AVEC EBAY PARTNER NETWORK



Rechercher

Trouvez les meilleures annonces eBay. Vous pouvez choisir parmi les 800 millions d'annonces eBay celles que vous souhaitez partager avec vos abonnés.

[Apprenez Plus »](#)



Partager

Informez vos amis et vos abonnés. Générez du trafic facilement vers des annonces eBay à partir de votre site Web grâce à nos outils clé en main. Rien de plus simple : les visiteurs de votre site Web ou vos abonnés sur les médias sociaux cliquent sur l'annonce, effectuent un achat et vous êtes rémunéré.

[Apprenez Plus »](#)



Être Rémunéré

Vous êtes rémunéré en fonction des ventes. Nous suivons le nombre d'achats effectués à partir de votre communauté et vous serez payé tous les mois.

[Apprenez Plus »](#)

Les CPL des campagnes d'affiliation de Meetic²

2. Gagner de l'argent :

+ Avec Meetic, gagnez jusqu'à 8 € pour chaque inscription, sachant que l'inscription sur le site Meetic est gratuite ! Plus vous faites d'inscrits dans le mois et plus vous gagnez à chaque inscrit :

Entre 1 et 49 inscriptions par mois : gagnez 6 € par inscription

Entre 50 et 249 inscriptions par mois : gagnez 6,50 € par inscription

Entre 250 et 499 inscriptions par mois : gagnez 7 € par inscription

Entre 500 et 999 inscriptions par mois : gagnez 7,50 € par inscription

Plus de 1 000 inscriptions par mois : gagnez 8 € par inscription

+ Profitez d'un taux de conversion élevé, résultant de la facilité de l'inscription sur le site Meetic et de l'image de marque Meetic.

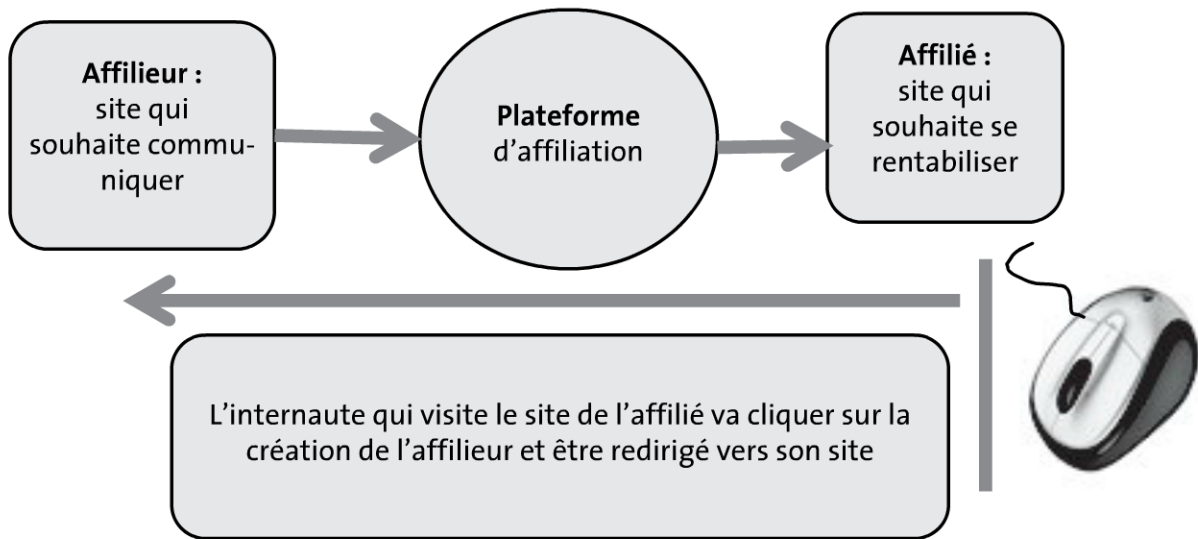
+ Régulièrement, bénéficiez de bonus et de rémunérations exceptionnelles afin de booster vos performances.

1. <https://partnernetwork.ebay.fr/>

2. <https://www.meetic.fr/affiliation/affiliate.php>

Les relations entre les sites affiliés et les annonceurs sont gérés par des plateformes d'affiliation comme Tradedoubler (figure 1.11). En bref :

- l'affilieur conçoit le programme ;
- l'affilié le relaie ;
- la plateforme le médiatise.



Source : Florès L., *Mesurer l'efficacité du marketing digital*, 2^e édition, Dunod, 2016, p. 38.

Figure 1.11 - Les différents acteurs d'un programme d'affiliation

Tableau 1.2 – Synthèse des trois principaux modèles de rémunération en ligne

	CPM	CPC	CPA
Acronyme de	Coût Pour Mille	Coût Par Clic	Coût Par Action CPL – Coût par lead CPS – Cost per Sale
Principaux objectifs	Visibilité Notoriété	Acquérir du trafic qualifié	Acquisition de contacts et/ou ventes
Avantages pour l'éditeur	Chiffre d'affaires aisé à évaluer	Meilleur revenu que le CPM	Meilleur revenu que le CPC
Limite(s) ou contrainte(s) de ce modèle pour l'éditeur	Revenu plus faible que pour les autres modèles	Rémunéré uniquement si la campagne est efficace	Nécessite de renouveler régulièrement le matériel promotionnel utilisé Nécessite des cookies de tracking
Avantage(s) pour l'annonceur	Comparaison aisée des tarifs des différents éditeurs	Possibilité de limiter le coût de la campagne Facile d'évaluer l'efficacité de sa campagne	Facile d'évaluer son coût d'acquisition Rémunération à la performance



	CPM	CPC	CPA
Limite(s) ou contrainte(s) de ce modèle pour l'annonceur	Impression ≠ publicité effectivement vue par l'internaute Risque de non-chargement ou chargement partiel pour des raisons techniques (lorsque le comptage est basé sur l' <i>ad request</i>)	Un clic => visite non garantie	Nécessite des cookies de <i>tracking</i>

Section 5 LES ENTRETIENS D'EXPERTS

Seuls sont rapportés ici les extraits des entretiens permettant d'approfondir le chapitre.



Entretien

VÉRONIQUE ROUSSEAU, Directrice Marketing Clients chez Yves Rocher FRANCE

Yves Rocher est passé de la vente à distance à la distribution en magasin physique et sur Internet. Tous les canaux de vente sont actuellement utilisés (courrier papier, téléphone, points de vente et site), avec une attention forte et croissante portée sur leur synergie. En outre, la marque place les clientes au cœur de sa stratégie en étant à l'écoute constante de leurs attentes. Yves Rocher, de par son business model, a toujours disposé de données issues de la VPC¹ dont la portée évolue aujourd'hui avec le Big Data.

Le périmètre d'expertise actuel de Véronique Rousseau porte sur la data, l'intelligence client, les plans de contacts adressés aux clientes et le contenu marketing qui en découlent. Elle s'occupe également du pilotage de l'activité commerciale et des investissements commerciaux.

Où est la place du digital dans le fonctionnement d'Yves Rocher ?

« Le digital est fondamental car il est au cœur de tout. Il a beaucoup évolué. Au départ, la vente par correspondance constituait le réseau historique. La vente par magasin est arrivée assez vite, puis Internet, début 2000. Ce canal a d'abord été utilisé comme un troisième réseau pour servir le chiffre d'affaires de la vente à distance et pallier la décroissance du réseau traditionnel VPC, en utilisant les mêmes leviers. Depuis quelques années maintenant, ce modèle a été revu pour placer le digital au cœur de l'écosystème Yves Rocher en ne le considérant plus comme un simple canal de distribution e-commerce. Cela permet véritablement de servir la marque et ses clientes. D'ailleurs, le digital permet de se frayer un chemin vers la data et s'avère être une

1. Vente par correspondance.

caisse de résonance de pré-achat et de post-achat par les consommatrices qui, elles-mêmes, ne le considèrent plus comme un simple canal de distribution. »

La data ?

« La data pour Yves Rocher n'est pas quelque chose de nouveau. Les business de VPC ont tous évolué avec une intention particulière sur la data parce que c'était la pièce maîtresse pour adresser un plan de vente par correspondance. Cela permettait de bien gérer des fichiers, les investissements et d'analyser le comportement des consommatrices aux différents messages reçus. Aujourd'hui, les outils de data évoluent. Comme les autres entreprises, on débute dans le Big Data avec des nouvelles plateformes d'études et des nouvelles façons d'analyser les données provenant du digital. Il est vrai que le Big Data est un mot un peu valise. Chez Yves Rocher, nous voulons nous en servir pour améliorer notre compréhension du parcours client, des investissements sur les médias digitaux et *in fine* notre compréhension de la cliente elle-même. Cette année, on a démarré *via* un POC¹ un projet important de Big Data, en y associant un outil de DMP. L'objectif est d'analyser plus concrètement et globalement les interactions entre tous les points de contact consommateurs ou clients : physiques et virtuels, propriétaires et achetés, par exemple, ce qui se produit à partir des médias de trafic (*display*, référencement, affiliation...) vers le site Internet puis du site vers le magasin. On a constaté qu'avant un achat en magasin, 50 % des clientes sont passées par le site : les investissements en médias digitaux peuvent donc avoir un impact aussi important sur le site e-commerce qu'en magasin physique. Le raisonnement « j'investis 1 € dans un média digital, il doit me rapporter tout de suite un

chiffre d'affaires e-commerce » n'est ainsi plus possible. On peut investir sur des bannières en *display* et finalement, ce n'est pas forcément la bannière vue par la cliente qui va être cliquée mais un mot-clé qui sera saisi dans Google trois jours plus tard qui drainera vers le site qui, lui-même provoquera un achat dans une boutique. Les équations sont maintenant beaucoup plus complexes avec des investissements à rebond. Cette facilité d'accès à plus de données et à un traitement rapide grâce au Big Data, nous a permis de mettre nos intuitions face à des résultats concrets. [...] ² »

Qu'en est-il des études traditionnelles qualitatives ou quantitatives pour étudier les comportements des consommatrices chez Yves Rocher ?

« On est extrêmement attentif aux études qualitatives³ parce que le chiffre c'est bien, mais il ne dit pas tout. Par exemple, dans le business model d'Yves Rocher, on a beaucoup de petites attentions, beaucoup de cadeaux. On sollicite *via* e-mail nos clientes pour nous aider à choisir ces cadeaux : on va leur demander les décors ou les formes qu'elles préfèrent, de choisir entre plusieurs bijoux, etc. Nous continuons également à faire beaucoup de *focus groups*. Nous faisons aussi des entretiens individuels. Ces méthodes classiques sont conservées précieusement parce que là encore, c'est la proximité qui joue. On revient tout le temps aux femmes qui nous consomment et qui nous connaissent. Les études traditionnelles se réinventent aussi. Par exemple, on peut maintenant suivre des *focus groups* *via* Skype. On n'est plus obligé de se déplacer. Génétiquement, Yves Rocher est une marque qui expérimente beaucoup. Il faut comprendre ce qui se cache derrière un usage, derrière un comportement qui a l'air de pointer le bout de son nez.

1. *Proof Of Concept*.

2. Voir p. 27.

3. Les études qualitatives ont pour objectif de comprendre en profondeur des attitudes ou des comportements. Il s'agit généralement d'entretien individuel ou de groupes qui permettent de « collecter » du discours. On les oppose aux études quantitatives qui reposent principalement sur la méthodologie des questionnaires et permettent essentiellement d'obtenir des données chiffrées.

On avance *step by step*. On expérimente et petit à petit, on va réinjecter le nouveau en faisant évoluer le modèle historique. »

Vous avez précédemment fait référence aux comportements des clientes avant un achat au regard de la proportion qui se rendent sur le site avant d'aller en magasin. Qu'en est-il des comportements post-achat ?

« Les clientes viennent poster leurs avis sur notre site Internet, qui est une formidable caisse de résonance. Cela nous permet de déceler les fameux « signaux faibles » détectables d'après ce que les clientes écrivent sur nos produits. On a aussi un baromètre de satisfaction envoyé par e-mail après l'achat qui nous permet d'appréhender comment la visite en magasin s'est passée. Nos clientes postent aussi beaucoup sur Facebook où elles vont commenter l'actualité de la marque, notamment à travers les posts que la marque publie sur les collections produits, mais aussi leurs visites en magasins ou leurs commandes sur le site. On a beaucoup de fans sur Facebook, environ un million. Et ce sont des clientes très engagées et très réactives. On a aussi des sites de notation comme « Beauté test », par exemple. De façon générale, quand les clientes ne sont pas satisfaites, on a plus de chance d'avoir un retour. Mais on a des clientes très satisfaites également qui mettent leurs avis. Il faut apprendre la lecture des notations. Il faut qu'il y ait suffisamment de commentaires pour pouvoir en tenir compte. Il faut aussi regarder qui a répondu en termes d'âge notamment. Une notation faible peut s'expliquer par un problème de compréhension de la promesse produit. Ou il peut aussi y avoir un problème sur l'efficacité produit (ce qui est évidemment très rare). Là encore, on a des outils qui permettent d'approfondir la compréhension, par exemple l'analyse des nuages de mots ou celui de la cible répondante. Ceci permet d'apporter la réponse adaptée à un mauvais commentaire, pouvant aller jusqu'au retrait de la distribution du produit, ce qui est exceptionnel. Les avis

des internautes constituent une belle opportunité pour mieux comprendre nos clientes. »

Quelle est la répartition des achats par canal de distribution ?

« On dépasse légèrement les 80 % de CA en magasin, et on réalise les 20 % restant en vente à distance avec encore une place importante de la VPC traditionnelle. Dans la VPC, on inclut aussi le média téléphone qui reste puissant. On l'utilise de deux façons : les femmes qui ont reçu ces fameux mailings peuvent procéder à l'achat par téléphone. On a également une activité de télévente auprès du fichier de clientes VPC pour aller leur proposer nos produits sans passer par un mailing. »

Est-ce que cela signifie que les techniques de communication digitale comme le *display*, les vidéos... sont plus orientées vers les cibles jeune adulte/adulte ?

« Oui mais c'est à nuancer : il y a des disparités d'âge selon les techniques de communication digitale : par exemple, le média e-mail est un très bon levier de communication notamment sur les cibles moins jeunes. On est aussi très friand de Facebook qui est un réseau social qui vieillit également. On a des palettes qui évoluent avec la maturité de chaque média. Sur Facebook, on s'adresse et on est suivi par des femmes dans la moyenne de notre fichier – probablement autour de la quarantaine. Avec notre million de fans, nous avons une communauté importante et même si ce sont sans doute les clientes les plus jeunes qui interagissent le plus avec nous, on s'adresse un peu à tout le monde par la variété des posts qu'on diffuse. Facebook est le réseau qui permet de jouer la carte de la proximité avec sa communauté, ce qui correspond bien à l'ADN de la marque. Il est le réseau social des clientes. On peut les faire interagir et les engager. On peut leur donner des signes de reconnaissance par des interactions avec des lots à gagner et des contacts directs. Elles donnent leur avis. Instagram, c'est autre

chose. C'est un réseau social qui est là pour séduire la communauté cosmétique. On est plus sur des consommatrices de cosmétiques que sur des clientes « conquises ». La marque avait besoin d'écrire une ligne éditoriale plus serrée pour être vraiment dans le partage de son inspiration et de ses valeurs – sur la cosmétique végétale, la nature ou encore sa vision de la beauté très différente de celle établie sur le marché cosmétique. On entre donc dans une étape où l'on va intensifier notre présence sur Instagram, certainement un moyen de toucher un public plus jeune. Sur Twitter, on s'adresse plus aux *opinion leaders*. La marque y révèle son côté expert au travers de la recherche et ses innovations scientifiques. C'est une autre source d'information. YouTube, les vidéos, c'est encore une marche qu'on doit mieux appréhender. »

Est-ce qu'Internet augmente le trafic en magasin ?

« C'est une question difficile car les données ne nous ont pas encore totalement éclairés sur ce point. Aujourd'hui, notre principal *driver* de trafic est la carte postale, le courrier. Tous les mois, Yves Rocher adresse une carte postale à ses clientes magasins qui sont dans le programme de fidélité : c'est une carte, une invitation, un carton d'invitation, un mailing. Les clientes emploient plein de mots pour définir ce mailing et y sont très attachées. Ça reste extrêmement puissant. Ce qui ne veut pas dire qu'à côté Internet est neutre puisqu'il y a 50 % des clientes qui font un achat en magasin qui déclarent avoir été sur le site Internet avant. Ça contribue donc sans aucun doute à la visite en magasin. Mais cela ne

permet pas de se passer du média « carte postale ». On complète plutôt notre stratégie à côté. Dernier exemple en date : la cliente qui a l'appli reçoit, en plus de son mailing, un *push notif* pour l'informer que l'offre du mois est arrivée. Peut-être trouvera-t-on plus tard des cibles plus jeunes pour lesquelles le mailing n'aura plus autant d'importance et qui « se contenteront » des médias digitaux et du site pour leur relation avec la marque. »

Pour conclure, les grands défis d'Yves Rocher de demain ?

« Pour Yves Rocher, le premier défi est d'abord d'améliorer la perception de l'efficacité et de valoriser l'expertise forte et unique de la marque en cosmétique végétale. Le deuxième défi est de continuer à mieux comprendre le *retail*, c'est-à-dire le lien entre digital et magasin physique pour continuer à marcher sur plusieurs pieds. Nous allons continuer à analyser et à écouter pour comprendre les évolutions de comportement et y apporter les bonnes réponses. Je dirais que c'est un défi permanent aujourd'hui, demain et après-demain comme ça l'était hier. Le consommateur vient toujours pour des produits mais il change sa façon de s'informer, de consommer. Il faut tout le temps qu'on l'ait compris et anticipé. Le Big Data nous y aidera beaucoup dans l'avenir. S'adapter aux changements incessants que les consommateurs nous imposent, c'est passionnant. Et ça continuera à évoluer. »

Chiffres clés :

Chiffres d'affaires Yves Rocher France : 630 millions € avec 680 magasins.

Nombre de clientes : 8,4 millions.



Entretien

FRANÇOIS VASSEUR, Directeur Marketing de la Fédération Française de Football

Le digital a permis à la Fédération Française de Football (FFF) de faire vivre plus aisément son offre principalement intangible (les matchs de football) avant et après le déroulement des événements. Par ailleurs, elle s'adresse à différentes cibles auprès desquelles des stratégies différentes sont mises en place.

Dans ce cadre, François Vasseur est également en charge des actions commerciales et de la promotion de la FFF.

Pouvez-vous nous parler du business model de la Fédération française de football ?

« Nous ne sommes pas une entreprise commerciale. Nous sommes une association loi de 1901 avec une mission d'utilité publique, une délégation du ministère de la Jeunesse et des Sports. En tant qu'association, nous n'avons pas de but lucratif et redistribuons nos bénéfices. Mon activité au sein du marketing a pour mission d'aller chercher des revenus pour les distribuer et faire vivre l'économie du foot français. Nous avons un modèle économique particulier puisque 70 % de nos revenus sont B to B¹ issus des sponsors et des droits TV. On vend de l'intangible. On a un budget de l'ordre de 240 millions d'euros dont 75 % sont des revenus marketing. Ces derniers sont constitués des droits télé, des droits de sponsoring et équipementier officiel (Nike), la billetterie et enfin tous les produits dérivés. Pour compléter ces revenus, le football professionnel nous reverse un pourcentage du montant des droits télé du championnat de France de Ligue 1 et nous avons aussi des revenus des licences des pratiquants du foot. Nos clients principaux sont donc des partenaires privés. Nous sommes dans un modèle B to B to C. »

Quelles sont les problématiques particulières auxquelles vous êtes confronté en tant que directeur marketing d'une association aussi grande que la FFF ?

« La spécificité est constituée par la nature de nos produits et notre approche client. J'ai dit au début que nous vendions de « l'intangible ». La valeur de notre produit n'est pas liée à un coût de production ou à une marge. Aujourd'hui, qui peut dire quelle est la valeur de l'équipe de France ? Nous vendons de l'image et des contreparties que nous packageons. Nous proposons des offres à des partenaires qui sont liées à la valeur de nos produits, les équipes de France, les Coupes... C'est de la valeur perçue pour le client final. En plus des revenus tirés des droits et des partenariats, nous cherchons à développer au maximum les revenus directs sur les matchs, par exemple. Nous maîtrisons notamment les revenus de la billetterie et du merchandising. Autre spécificité : le foot a un impact médiatique extraordinaire. Un directeur marketing d'une entreprise est en général moins soumis aux aléas de l'actualité. La FFF et le football sont surmédiatisés par rapport à ce que l'on représente économiquement. Nous ne sommes pas la première industrie de France et pourtant nous devons être, après la politique, le sujet le plus discuté en France. »

Comment les techniques marketing ont évolué pour la FFF par rapport à la poussée des moyens de communication digitaux ?

« C'est un sujet très stratégique pour nous. Nos enjeux : développer les revenus et créer de la valeur autour de nos différents produits et trouver de nouveaux leviers d'actions grâce à la digitalisation. La problématique de l'équipe de

1. B : Business ; B to B : *Business to Business* c'est-à-dire de professionnel à professionnel ; C : *Consumer* ; B to C : *Business to Consumer* c'est-à-dire professionnel à consommateur ; C to C : *Consumer to Consumer* c'est-à-dire entre particuliers/consommateurs.

France, c'est la récurrence. Il y a peu de matchs en équipe de France, on a peu d'histoires à faire vivre et le digital nous permet d'avoir une relation continue avec les fans de l'équipe de France. Avant la transformation digitale, on était obligé de passer par les médias pour nos prises de parole. Aujourd'hui, nous sommes un média. On est passé d'une posture de détenteur de droits à une marque très forte. Nous avons 10 millions de fans sur les réseaux sociaux uniquement pour l'équipe de France. Sur une journée de match, nous touchons plus de monde que TF1. Par exemple sur l'Euro 2016, on a pu toucher 65 millions de personnes uniques avec nos contenus et on a recruté 1,5 million de nouveaux fans. Pour parler à nos fans, nous n'avons plus besoin du prisme médiatique ; cela nous permet d'aller sur de nouvelles activations et de nouveaux services. Autre point important, nous avons aussi développé des plateformes e-commerce avec la billetterie. Nous sommes notre premier vendeur de billetterie de match. Nous avons une boutique en ligne où nous vendons tous nos produits FFF avec Nike.

Notre autre cible majeure, les licenciés de foot, sont 2,1 millions. Ils pratiquent le football et, grâce au digital, nous pouvons développer des services pour eux. Nous voulons faciliter et améliorer la pratique du foot à travers la prise de licence et la digitalisation des feuilles de match. Aujourd'hui, toutes les datas de matchs, les statistiques sont enregistrées. Cela crée des services additionnels comme l'envoi de convocations, des services de covoiturage pour que les participants puissent s'organiser et venir au match, des classements de meilleur buteur, etc. Ce sont des éléments qu'on ne pouvait pas faire avant étant donné le nombre important de matchs et de licenciés. Le CRM¹

nous permet de répondre aux besoins de nos licenciés et clubs et de leur proposer les meilleurs produits et services. On arrive maintenant à 2 millions de contacts en opt'in². »

Quelle est votre approche de la data ?

« Deux sujets nous semblent clés aujourd'hui : la data et le contenu. Nous venons de recruter un *data analyst* pour avoir une connaissance client importante avec un CRM hyperqualifié pour pouvoir envoyer un message adressé de façon optimale. Et nous souhaitons vendre à nos partenaires en B to B des opportunités liées à cette connaissance client. Par exemple, à la fin d'un match amateur, sur la feuille de match, on pourrait retrouver toutes les informations importantes relatives aux actions qui se sont passées et des offres partenaires du type « Nike te félicite pour la victoire! Retrouve toutes les statistiques et puisque tu joues sur ce type de terrain tant de fois par semaine alors je te conseille ces baskets-là et d'ailleurs je t'offre un bon de réduction de 40 € ». Volkswagen va pouvoir proposer un service de covoiturage à ceux qui en ont besoin. La data est créatrice de valeur en B to B et en B to C. Le premier chantier data-CRM était d'avoir une base de données commune : licenciés, acheteurs billetterie, membres du club des supporters, participants aux événements de la FFF... Il faut créer un référentiel commun pour avoir une vraie base de données. Ensuite, nous avons mis en place le projet SSO³, c'est-à-dire une reconnaissance des gens sur chacun de nos supports : toutes nos applis mobiles et tous nos sites Internet. Pour quelqu'un qui vient acheter de la billetterie aujourd'hui, on doit savoir s'il est licencié d'un club pour lui accorder une réduction, par exemple. Il y a

1. *Customer Relationship Management* soit la Gestion de la Relation Client (GRC) en français.

2. L'*opt-in* est un terme marketing ou un terme juridique pour désigner la manière dont les données personnelles des internautes sont collectées (en général pour les adresses e-mails). Un internaute doit volontairement donner son consentement pour que ses données personnelles soient utilisées à des fins commerciales.

3. *Single Sign-On* : système informatique permettant de confirmer l'identité d'une personne, de son ordinateur ou de son mobile pour lui donner accès à un serveur.

deux aspects dans la donnée : la donnée « froide » c'est-à-dire les e-mails, les données CSP... et la donnée « chaude » concernant la navigation d'un internaute. Ces deux canaux sont différents pour adresser des offres ou des services. Nous nous servons de ces données à la fois dans un but d'étude et dans un but de *business* en personnalisant certaines offres.

Plus traditionnellement nous travaillons la data à travers les études. Nous travaillons avec des sociétés d'études qui mesurent l'exposition de nos marques partenaires dans les médias. Les marques se trouvent sur les maillots ou les panneaux et nous avons besoin d'avoir ce *tracking*-là. Nous avons des études de mémorisation, d'attachement et de notoriété de la marque afin de savoir si les passionnés de foot ont été touchés par une marque. Sinon, certaines sociétés d'études nous présentent leurs résultats d'études qualitatives, par exemple. En ce moment, on parle beaucoup d'eSport¹. »

Finalement, qu'est-ce que le Big Data pour vous ?

« Difficile à dire car il y a autant de définitions que de personnes, je pense. C'est une expression galvaudée qu'on utilise pour synthétiser la connaissance client et la génération de données. Je dirais que c'est dorénavant un élément du mix marketing qu'il faut réussir à appréhender pour créer de la valeur chez une marque. C'est un outil d'aide au marketing relationnel qui fait qu'on est passé d'un marketing de masse à un marketing plus individualisé. »

Que savez-vous des comportements de vos licenciés, supporters, fans, etc. ?

« Côté licenciés, nous ne disposons pas de beaucoup de remontées. Le contact privilégié du licencié de foot est son club mais nous avons de plus en plus d'informations *via* les études et datas. Les fans, notamment les

membres du club des supporters et nos fans Facebook, sont intéressés par du service et des tarifs. Ils veulent aller au stade pour pas cher. Quand ce sont des vrais supporters, ils veulent qu'on les aide à avoir des tarifs très abordables. En échange, on leur demande beaucoup en animation et en ambiance. Il y a également ceux qui sont passifs et plutôt consommateurs de la FFF en médias. Ils sont avides de contenu sur tous les supports : la télé, notre site, notre page YouTube, les réseaux sociaux... Ce contenu, ils ne le paient pas. Ils veulent des contenus *inside*, c'est-à-dire savoir ce qui se passe entre les joueurs sur le maximum de matchs diffusés, des extraits de matchs, des résumés... On produit beaucoup de contenus, on anime la communauté, on a un taux d'engagement très élevé. Un post Facebook avec une photo va obtenir entre 10 000 et 15 000 likes et 2 500 commentaires. Si c'est un peu polémique, on en a encore plus. »

Qu'est-ce que le nombre de fans sur les réseaux sociaux représente d'un point de vue financier pour la FFF ?

« La collaboration avec ces plateformes ne génère pas d'argent pour la FFF dans la relation contractuelle que l'on a avec eux. Il n'y a pas de partage de revenu sur du sponsoring sur notre page Facebook, par exemple. Nous n'aurons jamais rien de la part de ces réseaux, YouTube ou Dailymotion. Ce qui pose problème est l'audience télé *versus* l'audience de ces sites. La télévision paie très cher pour avoir les images de nos matchs ; ce qui nous amène à être très vigilants pour éviter une distorsion. On accorde donc très peu de contenu sur le *live* sur les réseaux sociaux. Ces plateformes génèrent malgré tout des revenus indirects. Je dis aux marques que lorsqu'on les met en avant de façon maline, on touche une audience large. Ce qui amène de la satisfaction et de la fidélité de nos partenaires commerciaux. Cela crée aussi une économie

1. « Le sport électronique (en anglais *esport* ou *e-sport* pour « *electronic sport* ») désigne la pratique sur Internet ou en LAN-party d'un jeu vidéo seul ou en équipe, par le biais d'un ordinateur ou d'une console de jeux vidéo. » (Source : Wikipedia.org)

de charges car c'est de la promotion gratuite. Avec une communauté aussi importante, nous avons moins besoin d'acheter d'espace publicitaire pour la promotion des matchs. Des posts Facebook vont rapporter du chiffre d'affaires en vente de billets, par exemple.

Où avez-vous le plus d'audience ?

« L'audience est surtout sur des plateformes tierces. Le trafic est beaucoup plus sur les réseaux sociaux étant donné notre positionnement. Nous en avons aussi plus sur Facebook que sur YouTube. Je peux faire vingt fois plus de vues sur la même vidéo postée sur Facebook que sur YouTube. Surtout sur du contenu très court, très clipé, Facebook cartonne. »

Quel est le réseau social sur lequel vous performez le plus ?

« Nous sommes sur Facebook, Twitter, Snapchat et Instagram. Nous performons le plus sur Facebook et Instagram. Twitter a généré un engouement énorme entre 2014 et 2015 mais notre communauté stagne. Pour l'Équipe de France, on a environ 2,4 millions de fans et pour la FFF, on en a 1,3 million. À chacun son analyse. Twitter, c'est de l'actu de marques, de personnalités... Ce n'est pas assez interpersonnel. Sur Facebook et Instagram, la plupart de ta Newsfeed, c'est les amis. Twitter est intéressant pour nous pour aller cibler des influenceurs comme les journalistes, des médias et des gens qui vont aller relier des infos

de la FFF. Quand on veut faire passer des messages, c'est important d'être sur Twitter. Si on veut toucher nos fans, on va sur Facebook, Instagram et Snapchat qui est en train de fortement se développer. »

Finalement, quels sont les défis de la FFF ?

« On a un plan fédéral jusqu'en 2020 axé sur la performance et l'innovation. Dans la transformation globale de l'offre de loisirs, il faut qu'on s'adapte aux demandes et aux besoins des gens. Proposer notamment aux jeunes une offre qui va bien en termes de jeux et de clubs. Pour le foot féminin, offrir de plus en plus d'opportunités pour les filles. Au final, fournir dans tous les clubs les conditions de la bonne pratique du foot. On est en train de décloisonner tout ça. Il faut être en phase avec son temps. L'innovation doit transpirer de partout comme la feuille de match informatisée, le Big Data qui permet un espace personnalisé, la livraison de nourriture au stade à la place du supporter sur laquelle nous travaillons avec des start-up. Et bien sûr, améliorer la valeur de la marque. Tout découle de ça. La perception de la FFF... On doit être au top de l'image ! »

Chiffres clés :

270 salariés pour 225 millions d'euros de chiffre d'affaires.

Plus de 12 millions de fans sur les réseaux sociaux (pages équipes de France, Coupe de France, FFF).

QUIZ

1. Lors de l'analyse d'un parcours d'achat, on peut mettre en évidence le pourcentage de consommateurs passés d'une phase à une autre par :

- a) le taux de clic.
- b) le taux de conversion.

2. Pour le modèle de rémunération au CPC, on distingue particulièrement deux avantages pour un annonceur :

- a) la possibilité de limiter le coût d'une campagne publicitaire et la facilité à mesurer son efficacité.
- b) la facilité d'évaluer son coût d'acquisition et la rémunération de l'éditeur à la performance.

3. Dans un programme d'affiliation, on identifie trois types d'acteurs dont :

- a) l'affilié qui conçoit le programme et l'affilieur qui le relaie.
- b) l'affilié qui relaie le programme et l'affilieur qui le conçoit.

4. Le *retargeting* consiste à s'adresser aux clients abandonnistes. Il est une forme de :

- a) ciblage temporel.
- b) ciblage contextuel.
- c) ciblage comportemental.

5. Le Big Data porte sur :

- a) des flux massifs de données *offline* et *online* provenant de différentes sources qui nécessitent une expertise pour être extraites et analysées de façon cohérente pour proposer des actions pertinentes pour une entreprise.
- b) des problématiques marketing uniquement.
- c) des flux massifs de données collectées en ligne uniquement et facilement interprétables pour permettre de déployer des actions opérationnelles pertinentes.

Les réponses : 1 : b / 2 : a / 3 : b / 4 : c / 5 : a

L'ESSENTIEL

Ce chapitre dépeint l'analyse d'un parcours client qui est passé d'une approche linéaire (par le biais du *funnel*) à une approche plus circulaire et dynamique (grâce au *consumer journey*). L'évolution des comportements des consommateurs nécessite pour les entreprises de bien saisir les différents points de contact possibles afin d'optimiser leur stratégie multi, cross ou omnicanal. Le Big Data permet d'aller plus loin dans la compréhension des nouveaux parcours clients.

Le Big Data porte sur la collecte de données, en grande quantité et de natures variées, *online* et *offline*, qui peuvent apporter de la valeur à une marque. Une fois retraitées et analysées, elles permettront d'optimiser de nombreuses actions marketing.

En outre, les actions de marketing digital peuvent reposer sur différentes stratégies de ciblage : (1) le ciblage sociodémographique ou socio-économique, (2) le ciblage géographique, (3) le ciblage temporel, (4) Le ciblage contextuel et (5) le ciblage comportemental.

Enfin, les trois modèles de rémunération de base ont également été présentés à savoir le CPM, le coût pour mille impressions, le CPC, le coût par clic et le CPA, le coût par action.

Chapitre

2

L'évolution des besoins des consommateurs et de leurs facteurs d'activation

OBJECTIFS

- Découvrir la signification et les classifications classiques du concept de besoin.
- Identifier les nouveaux besoins des consommateurs qui vont au-delà des tendances.
- Comprendre les facteurs d'activation des besoins et leur évolution.

SOMMAIRE

- SECTION 1** Les concepts fondamentaux
- SECTION 2** L'évolution des besoins des consommateurs
- SECTION 3** L'évolution des facteurs d'activation des besoins
externes des consommateurs
- SECTION 4** Les entretiens d'experts

Ce chapitre présente les concepts de base du début d'un parcours d'achat. Face à une société qui change et des technologies qui se développent sans cesse, le consommateur évolue. Nous nous attarderons donc également sur les nouveaux besoins qui en découlent et l'évolution de leurs facteurs d'activation.

Deux entretiens d'expert concluent ce chapitre et dépeignent entre autres les évolutions des consommateurs : celui de Philippe Moati, Professeur agrégé d'économie à l'Université Paris-Diderot et celui de Philippe Courbois, Directeur Clients et Innovation d'Auchan Retail France.

Section 1

LES CONCEPTS FONDAMENTAUX

Il est fondamental de comprendre les différents contours de la notion de besoin. Cette dernière est à la base de tous les parcours d'achat des consommateurs.

1 La définition du besoin

Clauzel, Guichard et Riché (2016, p. 17)¹, au regard des multiples définitions existantes, proposent de considérer le besoin comme « un ressenti interne à l'individu, plus ou moins verbalisé, et dont la réponse permettra de réduire la sensation désagréable ou d'améliorer le plaisir ». « Plus ou moins verbalisé » indique que l'individu n'a pas toujours conscience de tous ses besoins. En outre, Darpy et Guillard (2016, p. 28)² proposent de considérer le besoin comme la traduction d'un « certain déséquilibre physique ou psychologique, un manque que le consommateur va chercher à combler à travers ses actes de consommation ».

Les besoins peuvent être manifestes ; ce qui signifie que l'on est en mesure de les exprimer. On peut également avoir des besoins latents, c'est-à-dire « en attente » ; ils sommeillent et ne sont généralement pas verbalisés. Un individu peut également avoir des besoins interdits qu'il ne cherchera pas à combler pour diverses raisons, éthiques, religieuses, légales, sociales, etc. Les besoins passifs ne s'exprimeront pas non plus quand la perception du rapport coût/bénéfices apportés par une réponse éventuelle à ce besoin est élevée. Par exemple, l'achat d'une voiture neuve n'aboutira pas si ses coûts (par exemple, si son utilisation est occasionnelle et les embouteillages sont fréquents) sont supérieurs à ses bénéfices (liberté et confort du transport).

1. Clauzel A., Guichard N. et Riché N., *Comportement du consommateur, Fondamentaux, nouvelles tendances et perspectives*, Vuibert, 2016.

2. Darpy D. et Guillard V., *Comportements du consommateur, concepts et outils*, Dunod, 4^e édition, 2016.

La notion de besoin est généralement distinguée de celle de désir dans le sens où le premier précède le second. Aussi, le besoin est un manque à satisfaire. Ce manque peut être physiologique ou psychologique. On distingue aussi les besoins biogéniques (c'est-à-dire innés, liés à notre nature humaine comme la faim, la soif ou la fatigue) et les besoins psychogéniques (acquis par l'homme au sein de la société dans laquelle il vit). Le désir est le moyen envisagé par le consommateur pour satisfaire un besoin. Le nombre de besoins reste, en dépit de la diversité des approches, assez restreint. En revanche, les désirs qui y répondent en termes de possibilités de produits, de services ou de marques sont très larges. Un besoin de base comme se nourrir peut donner place à plusieurs désirs différents : chauffer rapidement un plat surgelé, faire un bon plat « fait maison » ou prendre un repas au restaurant.

Il existe un débat tenace sur le fait que le marketing crée des besoins (Bécheur, 2008). Nous considérons qu'il ne vise pas à créer des nouveaux besoins qui restent finalement en nombre limité, même s'ils évoluent. En revanche, il propose des solutions pour y répondre. Il vise donc à susciter des désirs pour des produits, des services ou des marques en particulier. Un besoin d'accomplissement de soi pourra être satisfait par un voyage, une activité centrée sur soi (yoga, méditation...), des activités artistiques, des sorties dans des lieux nouveaux, etc. Le marketeur doit donc identifier les besoins des consommateurs pour leur proposer les réponses adéquates. Il doit même les anticiper ; l'identification des besoins latents peut d'ailleurs donner matière à des produits innovants. Par exemple, BlackBerry a proposé aux professionnels de pouvoir consulter leurs e-mails en situation de mobilité, au début des années 2000. Cette innovation correspondait à un besoin latent de plus de mobilité dans le monde des affaires.

2 Les différentes classifications des besoins

Les besoins appartiennent au domaine de la psychologie de la motivation. En 1938, Henry Murray propose une liste de besoins psychogéniques d'un individu. Il ne met pas en évidence l'interaction entre les différents besoins et ne met pas en lumière les besoins biogéniques. Il identifie, par exemple, les besoins de domination, d'autonomie, d'agression, d'humiliation, de soumission, de se défendre, d'affiliation, d'ordre, d'exhibition, de jeu, d'accomplissement... Cette structure des besoins sert de fondement au célèbre test « TAT » (*Thematic Apperception Test*) utilisé en psychologie. Le principe est de montrer des planches à un individu où des dessins figuratifs se trouvent. Il lui est ensuite demandé de raconter une histoire à partir de ces planches. Murray pose l'hypothèse que le sujet projette ses propres besoins à travers ce qu'il va décrire et postule que tous les individus ont des besoins plus ou moins similaires mais dont l'importance et la priorité varient.

En 1943, Maslow présente sa théorie de la motivation dans la revue *Psychological Review* puis publie son livre phare en 1954 : *Motivation and Personality*. Il développe notamment les besoins fondamentaux de tous les individus selon une logique hiérarchique appelée hiérarchie de prépondérance. Son approche présente l'avantage de proposer des besoins intemporels, une logique compréhensible par tous avec des distinctions claires entre les différents niveaux de besoins et de constituer, par conséquent, un bon outil pédagogique. D'ailleurs, la très grande majorité des cours d'introduction au marketing l'utilise pour ces qualités. On trouve en bas de la pyramide les besoins fonctionnels, puis au fur et à mesure que l'on monte, des besoins d'ordre plus psychologiques (figure 2.1) :

- les besoins physiologiques¹ portent sur les besoins de se nourrir, de dormir, de se vêtir, etc. ;
- les besoins de sécurité reposent sur la nécessité de se sentir en sécurité, protégé et stable, d'avoir besoin d'une structure, de limites, etc. ;
- les besoins d'appartenance et d'amour réfèrent entre autres au besoin d'affection et à l'envie d'appartenir à des groupes d'individus ou d'être en couple. Il s'agit des relations avec les autres individus et en particulier ses amis, son compagnon/sa compagne, ses enfants et plus globalement, sa famille ;
- les besoins d'estime touchent à un besoin d'estime de soi, de respect pour soi-même mais aussi d'estime et de reconnaissance par les autres individus. La satisfaction d'un besoin d'estime de soi permet de développer la confiance en soi, ainsi que de s'estimer utile et compétent. L'estime de soi est aussi en grande partie basée sur l'estime des autres à notre égard. Les deux aspects du besoin d'estime sont donc intimement liés ;
- le besoin d'accomplissement de soi touche à la quête de réalisation de soi, c'est-à-dire la tendance à chercher à « devenir de plus en plus ce que l'on est, de devenir tout ce que l'on est capable d'être » (Maslow, 2008, p. 66). La forme que prend ce besoin varie considérablement d'un individu à l'autre selon son besoin de devenir une mère idéale, un grand athlète, un très bon musicien, un inventeur de génie...

1. À travers l'ensemble des écrits sur la pyramide de Maslow, les intitulés des besoins varient. Nous nous sommes basées sur les besoins fondamentaux de la réédition de 2008 de son célèbre livre fondateur, *Motivation et Personnalité*, chez Eyrolles.

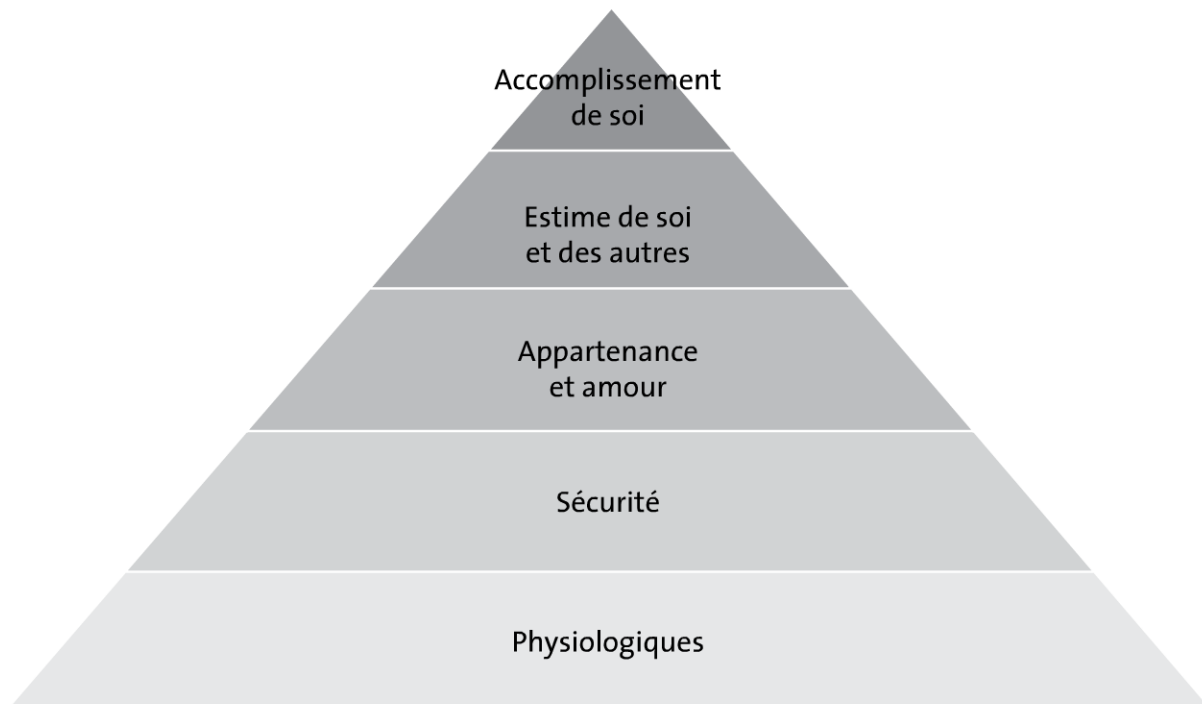


Figure 2.1 – La pyramide des besoins de Maslow

La théorie de Maslow est, en revanche, principalement critiquée sur deux aspects.

Selon la hiérarchie de prépondérance, un individu passera à la recherche de satisfaction d'un besoin d'ordre supérieur seulement si le besoin inférieur a été satisfait. Or, dans la réalité, les besoins ne sont pas cloisonnés. Un service ou un produit peut remplir plusieurs niveaux de besoin. Par exemple, une tenue de surfeur de la marque Rip Curl pourra satisfaire plusieurs besoins (cf. exemple page suivante) :

- un besoin de sécurité (avoir une tenue adaptée pour la pratique de cette activité) ;
- un besoin d'appartenance (communiquer son adhésion aux passionnés de surf) ;
- un besoin d'accomplissement de soi (pratiquer sa passion).

Il faut cependant noter que Maslow indique lui-même des exceptions à l'ordre hiérarchique de ces besoins. Une personne qui aurait reçu peu d'amour placera le besoin d'estime de soi comme une priorité absolue afin de compenser un manque affectif. Il considère que certaines personnes qui auraient eu une vie difficile (par exemple, une situation de chômage chronique) ne chercheront pas forcément à satisfaire des besoins d'ordre supérieur en estimant qu'il faut déjà se contenter de manger, bien dormir, avoir un toit... En outre, Maslow reconnaît également que les comportements peuvent être multimotivés : préparer un gâteau à sa famille permet de répondre à un besoin physiologique, d'estime des autres, voire d'accomplissement de soi si l'individu cherche à être reconnu comme un parent idéal.

EXEMPLE – Page d'accueil du site de commerce en ligne de la marque Rip Curl¹



Il est à noter que la culture impacte les besoins des individus à satisfaire en priorité et Maslow minimise son effet. En effet, il propose une approche qui est plus fortement basée sur une vision occidentale.

Nous noterons que Maslow ne couvre pas la palette de tous les besoins. En revanche, il fait référence dans ses écrits à l'existence d'autres besoins fondamentaux d'ordre cognitif : il parle notamment du besoin de savoir et de comprendre ainsi que du besoin d'esthétique chez certains individus en quête d'environnements beaux et plaisants.

Face à tous nos bouleversements sociétaux, certains vont même jusqu'à estimer que, de nos jours, cette pyramide peut être renversée si l'on considère la hiérarchie de prépondérance comme une logique à retenir. De ce point de vue, la quête d'accomplissement de soi est devenue une priorité².

Certains chercheurs proposent une dichotomie simple mais qui permet d'aborder les besoins selon l'objectif principal qu'ils recouvrent (Solomon, Tissier-Desbordes et Heilbrunn, 2005). D'une part, les besoins utilitaires seront satisfaits par des produits avec des qualités objectives et concrètes. D'autre part, les besoins hédoniques satisferont les apports subjectifs mais également expérientiels d'un individu.

Hanna (1980)³ propose une typologie de sept besoins spécifiques à la consommation qui font globalement écho à ceux de Maslow : besoin de confort, besoin de sécurité physique, besoin de sécurité matérielle, besoin d'acceptation par les autres, besoin de reconnaissance, besoin d'influence et besoin d'épanouissement. On notera ici un double besoin de sécurité. Le besoin de sécurité physique porte sur la consom-

1. Owen Wright et Matt Wilkinson sont deux célèbres surfeurs professionnels australiens qui ont gagné de nombreux titres dans le domaine.

2. Monin P., « Elle plaide pour un renouveau des pratiques marketing », e-marketing.fr, 23 mars 2016.

3. Hanna J. G., « A typology of consumer needs », *Research in Marketing*, J. Sheth (ed.), vol. 3, Greenwich, Connecticut, JAI Press, 83-104, 1980.

mation de produits qui ne présentent pas de risque pour l'individu lui-même (dont ceux liés à la problématique de l'environnement). Le besoin de sécurité matérielle est relatif à la recherche de réduction du risque de perte monétaire (payer un produit plus cher que sa valeur) ou du risque de performance (acheter un produit qui ne fonctionne pas comme prévu). En outre, le besoin d'influence, absent dans l'approche de Maslow, réfère au besoin d'impacter la consommation des autres individus dans une volonté de leadership ou de consommation engagée.

Aucune de ces classifications ne couvre parfaitement la totalité des facettes de tous les besoins des individus. Elles sont finalement complémentaires les unes aux autres.

3 Les facteurs d'activation du besoin

Un besoin va être suscité par deux types de stimuli :

- Des stimuli internes à l'individu d'ordre physiologique ou psychologique. Par exemple, une sensation de ventre vide entraînera un besoin de faim, des frissons généreront un besoin de se réchauffer (stimuli physiologiques) ou se sentir exclu entraînera un besoin d'appartenance (stimulus psychologique).
- Des stimuli externes à l'individu qui peuvent être de trois types¹ :
 - Les facteurs d'environnement : une modification de la situation familiale comme avoir un enfant ou une modification du statut sociodémographique ou socio-économique (par exemple, passage du statut d'étudiant à son premier poste salarié).
 - Les facteurs liés au produit : un produit qui a déjà été consommé ou ne fonctionne plus devra être remplacé ou lorsque l'on va vouloir un produit qui est complémentaire à un autre produit que l'on possède déjà (par exemple, un disque dur externe pour un ordinateur portable).
 - La politique commerciale de l'entreprise : une marque ne crée pas de besoins ; en revanche, elle peut proposer des solutions innovantes à des besoins latents ou pour satisfaire des besoins manifestes.

Section 2

L'ÉVOLUTION DES BESOINS DES CONSOMMATEURS

1 Qui sont les consommateurs d'aujourd'hui ?

Les *devices* mobiles permettent aujourd'hui d'être un omni-consommateur². Un individu est ultra-connecté depuis très jeune : 93 % des 12-17 ans ont un téléphone

1. Filser M., *Le Comportement du consommateur*, Dalloz, 1994.

2. Un omni-consommateur utilise des canaux multiples pour entrer en contact avec des produits ou des marques.

portable dont 84 % possèdent un smartphone¹, ce qui permet un accès à tout moment au Web. Aussi, un consommateur peut s'informer depuis n'importe quel endroit, à n'importe quel moment lors d'un processus d'achat. Lorsqu'il est connecté à Internet, les marchands en ligne au sein d'un même secteur d'activité sont à un clic les uns des autres. Un individu a donc accès à un choix important de produits, de services, de marques ou de marchands en ligne. Ce qui peut l'amener à changer plus aisément de site de vente et à être moins fidèle. De plus, les médias sociaux permettent à une personne d'exprimer facilement son opinion qu'il soit satisfait ou non d'un achat.

Deslandres (2015) identifie un certain nombre de nouveaux besoins qui découlent en grande partie de l'usage des nouvelles technologies dont les comportements précités sont liés : les besoins d'immédiateté, de partage, d'hyperconnexion, de divertissement et d'anonymat.

Dans notre analyse de l'évolution des besoins, nous identifions également :

– les besoins de réassurance et de reconnaissance de son individualité accrue :

- le besoin de réassurance renvoie aux besoins de sécurité de Maslow (2008) et de Hanna (1980) ;
- le besoin de reconnaissance de son individualité accrue fait écho aux besoins d'estime des autres et d'accomplissement de soi de Maslow (2008) mais également au besoin de reconnaissance d'Hanna (1980).

Nous y faisons référence dans cette section car ils présentent des aspects nouveaux qui doivent être pris en compte pour mieux s'adresser aux consommateurs.

– le besoin de légèreté² ;

– le besoin de transparence³ (en marketing, voir par exemple, Kaplan et Haenlein, 2010⁴ ; Morey, Forbath et Schoop, 2015⁵).

L'ensemble des besoins présentés dans cette section va au-delà des simples tendances de consommation et est considéré comme un véritable manque d'ordre psychologique que les individus cherchent à satisfaire à travers leur consommation.

L'impact de ces besoins, leur ordre de priorité et le degré d'importance accordé à chacun varient en fonction des consommateurs selon leurs caractéristiques individuelles tels que leurs variables sociodémographiques ou socio-économiques, leur personnalité, leur style de vie ou leur culture.

1. Baromètre du numérique 2016 réalisé par le CREDOC pour l'Arcep (Autorité de régulation des communications électroniques et des postes), l'Agence du Numérique et le CGE (Conseil Général de l'Économie).

2. Sirven D., « L'indispensable besoin de légèreté », e-marketing.fr, 18 décembre 2015.

3. Sirven D., « Transparence, un enjeu de confiance », e-marketing.fr, 13 juillet 2015.

4. Kaplan A. M. et Haenlein M., « Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media », *Business Horizons*, 53, 1, 59-68, 2010.

5. Morey T., Forbath T. et Schoop A., « Customer data : Designing for transparency and trust », *Harvard Business Review*, 93, 5, 96-105, 2015.

2 Le besoin d'immédiateté

Lorsqu'un individu cherche une information ou veut avoir accès à une actualité, il peut trouver désormais très rapidement une réponse depuis son smartphone et ce, quel que soit l'endroit où il se trouve. Le client veut désormais une réactivité en temps réel des entreprises. Les marques doivent passer de la communication « 360° » au « 365J » ; ce qui illustre ce caractère continu de la relation à entretenir aujourd'hui avec les consommateurs. Jean-Marie Dru, président du réseau TBWA, indique en effet que : « Chez TBWA, nous avons coutume de dire que nous sommes passés du « 360 au 365 ». Le problème n'est plus seulement de mettre en cohérence les diverses prises de parole d'une même marque, ce que les publicitaires appellent l'intégration à 360°, mais d'alimenter une conversation continue avec notre audience, 365 jours par an. C'est le rythme même de la communication que le numérique a bouleversé. Les agences de publicité sont passées d'une cadence trimestrielle à une cadence quotidienne.¹ » Cela va de plus en plus loin : la programmation, le Big Data, le *retargeting*, etc, sont autant de nouvelles techniques qui amènent à valoriser l'instantanéité de la part des marques.

Ainsi, les technologies numériques apportent dans nos quotidiens une instantanéité permanente. Dans l'esprit des individus, rapidité rime avec efficacité. Ceci constitue un enjeu fondamental pour les marques qui veulent de plus en plus créer du lien : il faut répondre aux sollicitations rapidement. En revanche, il faut être vigilant à ne pas être intrusif au risque de devenir oppressant. Trop anticiper ou proposer une solution quasi-simultanée systématique risque de ne pas valoriser la réponse apportée par l'entreprise aux yeux du consommateur. Tout le challenge réside donc à trouver le bon moment. De cette idée forte est né le *moment marketing*².

Un marketeur doit dépasser la simple notion de temps, en introduisant dans la réflexion le lieu, le cycle de vie des individus, leurs caractéristiques (leurs centres d'intérêt et leur activité *online* notamment), le processus de décision d'achat, le niveau de pression de sollicitations par profil, le contexte social à un instant *t* (seul ou en groupe), des éléments de contexte généraux comme la météo, les activités exercées aux différents moments de la journée ou de la semaine, etc.

L'enjeu ne porte donc pas de façon majeure sur le temps en termes de rapidité mais plutôt sur une réflexion sur la disponibilité de l'utilisateur afin de réussir à capter son attention à un moment où le contexte est favorable pour lui (voir exemple du tweet d'Oreo p. 58). Il s'agit donc pour les marques de trouver le juste moment et de ne pas le confondre avec l'instant présent. C'est en suivant ce raisonnement que Pernod Ricard structure désormais son marketing en pôles de marques, articulés autour des moments de convivialité clés où les produits de leur portefeuille de marques sont consommés (par exemple « soirée nocturne » ou « apéritif et repas »).

1. Devillers S., « Le numérique a bouleversé le rythme de la communication », *Le Figaro*, 28/01/2009.

2. Cruque A.-S., « De l'urgence d'attendre le bon moment », *CB News*, Septembre 2016, n°51, p. 16.

Le cas d'école du moment marketing : le tweet d'Oreo au Super Bowl de 2013

Le Super Bowl est la finale annuelle du championnat de la ligue nationale de football américain. Il s'agit de l'événement sportif le plus regardé aux États-Unis. Chaque spot publicitaire de 30 secondes coûte plusieurs millions de dollars. En 2013, lors de la 47^e finale entre les Ravens de Baltimore et les 49ers de San Francisco, il y a eu une panne de courant d'une demi-heure. Tout le stade de la Nouvelle-Orléans a été plongé dans le noir. L'agence de créatifs 360i de la marque des biscuits Oreo en a profité pour poster un tweet des plus ingénieux seulement 10 minutes après la coupure d'électricité. Le tweet était « *Power Out ? No Problem* » (« Panne de courant ? Pas de problème »), accompagné d'une photo légendée « *You Can Still Dunk In The Dark* » (« vous pouvez toujours "tremper" dans l'obscurité »). Ce tweet malin, créatif, n'a rien coûté à la marque en termes d'achat d'espace et illustre parfaitement le moment marketing. Il a été retweeté plus de 15 000 fois.

Les grandes plateformes médias intègrent de plus en plus la possibilité d'instantanéité. Ainsi, la plupart des réseaux sociaux permettent de diffuser sur leur plateforme une vidéo en *live*, c'est-à-dire filmée en direct. Les marques disposent ainsi d'un format supplémentaire pour raconter une histoire. Chevrolet a utilisé le format vidéo Facebook Live au CES (salon Consumer Electronic Show) de Las Vegas afin de lancer un nouveau modèle de véhicule hybride. En France également, de grandes marques telles que Peugeot, Citroën, Orange... l'ont déjà également utilisé¹.

3 Le besoin de partage

Aujourd'hui, les consommateurs partagent ce qu'ils font, ce qu'ils regardent, ce qu'ils lisent à travers des statuts, des tweets, des snaps... ou des photographies et vidéos. Selon Deslandres (2015, p. 51), « plus on partage, plus on a envie de partager ! ». L'individu informe les autres de ce qu'il fait, de ce qu'il aime, etc. Il aura très probablement envie de continuer. Ceci contribue au façonnage de son identité numérique. La communication se fait autour de trois cercles : (1) les proches, (2) un cercle élargi constitué souvent des amis de nos amis et (3) des personnes que l'on ne connaît pas dans l'univers physique. Il est également possible de distinguer les contacts d'une personne selon ceux avec qui un individu a des liens faibles (collègues et anciens camarades de classe) et ceux avec lesquels il a des liens forts (familles et amis proches) (Granovetter, 1973)². Les réseaux sociaux permettent de tisser les deux types de liens. Les liens faibles permettent d'apporter des bénéfices parfois plus forts (pour trouver un emploi, par exemple) puisqu'ils apportent en

1. Capelli P., « Les médias tentés par l'immédiat », *CB News*, Septembre 2016, n°51, pp. 69-71.

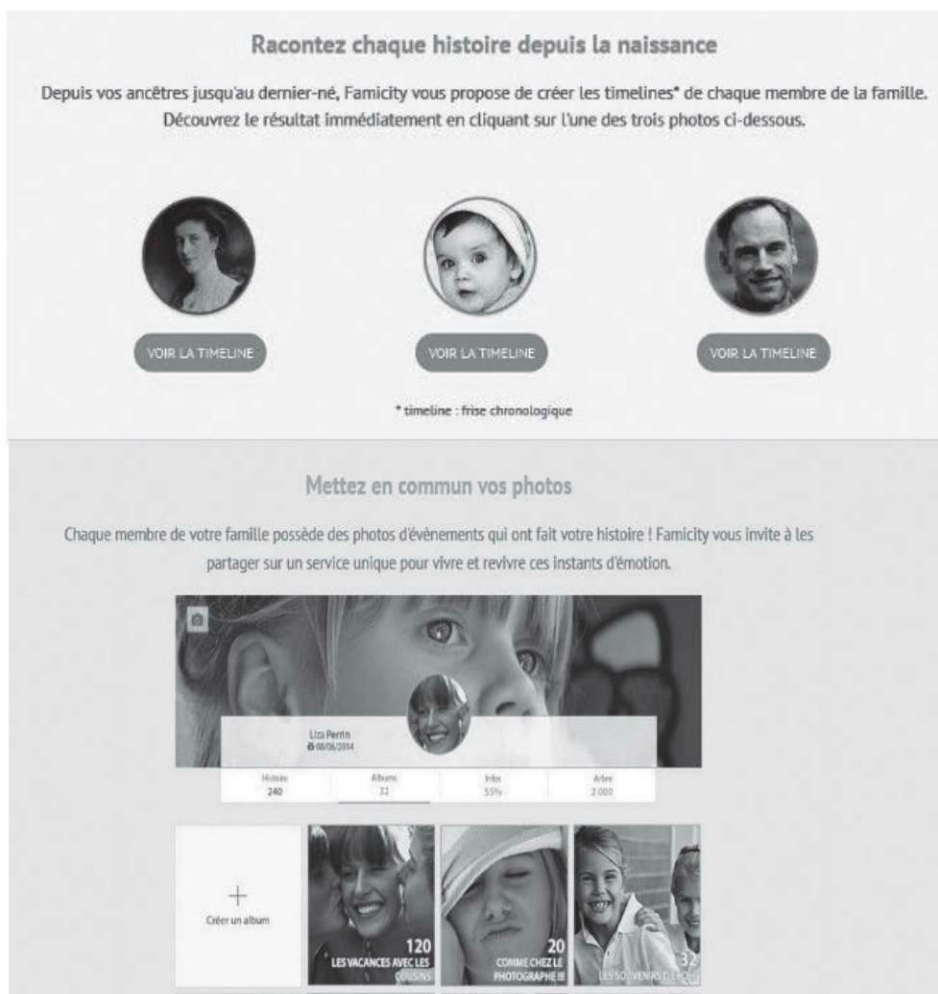
2. Granovetter M., « The strength of weak ties », *American Journal of Sociology*, 78, 6, 1360-1380, 1973.

principe leur propre réseau de relations beaucoup plus différencié que les contacts caractérisés par des liens forts (Balagué et Fayon, 2016)¹.

Les marques cherchent donc à susciter l'engagement² des individus pour qu'ils partagent leur expérience afin de susciter des conversations ou au minimum, accroître leur visibilité puisque les messages seront vus par les trois cercles de relations avec lesquels une personne entretient des liens faibles ou forts.

Tous les réseaux sociaux répondent à ce besoin de partage. Mais certains, plus confidentiels, vont encore plus loin en proposant une réponse basée sur un partage exclusif avec seulement certains individus de l'entourage d'une personne. Par exemple, Famicity est un réseau social qui n'est destiné qu'au premier cercle le plus important d'une personne : sa famille. Il propose de « partager et préserver les plus beaux moments » uniquement avec ses proches (cf. exemple ci-dessous).

EXEMPLE – Le réseau social Famicity



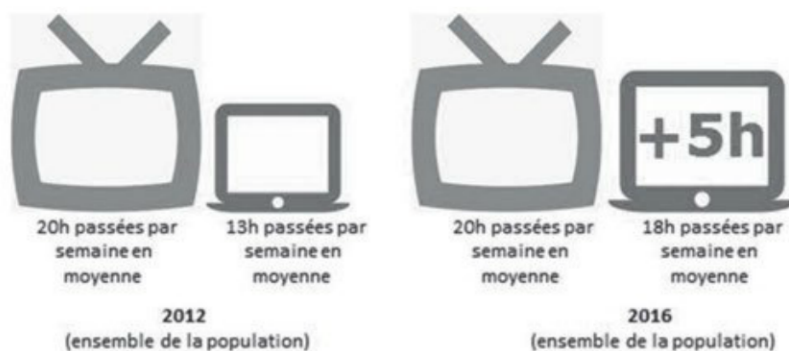
1. Balagué C. et Fayon D., *Quels réseaux sociaux pour votre entreprise ?*, Pearson, 3^e édition, 2016.

2. L'engagement « désigne les prédispositions du consommateur à interagir avec un élément marketing ou une marque » (source : e-marketing.fr).

4 Le besoin d'hyperconnexion

Le taux d'équipement en téléphonie mobile dépasse celui de la téléphonie fixe : 93 % des Français de 12 ans et plus possèdent un téléphone portable¹. Ils sont équipés à 65 % de smartphones et à 28 % de mobiles classiques. Tous les 18-24 ans possèdent un mobile dont seulement 4 % un modèle classique. De plus, la part des individus qui se sont équipés en tablettes tactiles augmente (de 35 % en 2015 à 40 % en 2016). Sur l'ensemble des individus tous âges confondus, le triple équipement domine : 30 % des personnes ont un ordinateur, un smartphone et une tablette.

Le temps passé sur Internet a augmenté de cinq heures depuis 2012. Désormais, les individus y passent en moyenne 18 heures par semaine. Les personnes de moins de 40 ans passent plus de temps en ligne qu'à regarder la télévision. On notera néanmoins que les 18-24 ans restent plus d'une heure en ligne par jour à regarder des vidéos.



Source : Baromètre du numérique 2016,

Présentation publiée sur le site de l'Arcep (Autorité de régulation des communications électroniques et des postes) p. 49.

Figure 2.2 – L'évolution du temps de connexion à Internet entre 2012 et 2016

Un internaute sur deux déclare ne pas pouvoir se passer d'Internet plus de 2 ou 3 jours. Le mobile a ainsi encouragé la connexion en continu. Pour les plus dépendants, on parle de nomophobie (née de la contraction de *no mobile phobia*) qui désigne ceux qui craignent avec anxiété d'être sans leur mobile.

Les annonceurs doivent désormais développer des applications de qualité afin d'être parmi celles élues par les individus pour être installées dans leur petit bureau personnel mobile. Les nombreuses applications qui reposent sur des modèles économiques *freemium* (contraction des termes *free* + *premium*), telles que Candy Crush Saga, Clash of Clans ou Petit Bambou (application de méditation) qui sont des réussites en la matière, sont une voie possible pour atteindre cet objectif. La gratuité initiale de l'installation et de l'utilisation de base encourage le téléchargement et l'essai. Cela

1. Baromètre du numérique 2016.

amène les consommateurs qui apprécient l'application à payer pour accéder à ses options additionnelles.

5 Le besoin de divertissement

L'individu vit dans un univers d'ultra-information : attentats, économie en berne, crise des politiques, problèmes écologiques, menace de la propagation de virus... Le divertissement est devenu un besoin et cela ne se limite plus à l'univers du jeu. Dans cette perspective, la *gamification* devient une opportunité pour les entreprises en termes de différenciation qui peuvent envisager de mettre du ludique dans une multiplicité de domaines, même les plus sérieux comme l'enseignement, la santé ou les ressources humaines. En 2014, afin de mieux faire connaître l'enseigne à ses salariés, McDonald lance « World of goods » : des quiz ludiques sur leur connaissance de leur entreprise sont diffusés *via* une plateforme de jeux en ligne disponible sur l'intranet. Chaque bonne réponse donnait des points. Il était possible de gagner des prix dont la valeur allait jusqu'à 50 \$.

6 Le besoin d'anonymat

Dans la planète digitale, les « exhibitionnistes » et les « introvertis » côtoient le même univers. Ce besoin d'anonymat ne concerne pas tous les individus et les segmente entre ceux qui sont enclins à partager leur quotidien et ceux qui veulent rester numériquement anonymes. En outre, plus les consommateurs ont confiance envers un site, plus ils seront prêts à partager leurs coordonnées aux entreprises.

La connaissance client s'accroît grâce aux techniques de *tracking* diverses et permet aux entreprises de personnaliser leurs offres, ce qui donne le sentiment d'être tracé pour les internautes qui souhaitent rester anonymes. Il faut donc les rassurer sur les conditions de collectes de données et la possibilité de pouvoir contrôler leurs informations.

Le consommateur peut néanmoins être, sur ce dernier point, paradoxal ; on parle d'ailleurs de *privacy paradox* (Hérault et Belvaux, 2014) : la crainte de divulgation des données personnelles peut être compensée quand le service proposé possède certains bénéfices (notamment l'utilité et la facilité d'utilisation) qui vont être suffisamment convaincants pour contrebalancer l'absence de contrôle par les utilisateurs de leurs informations personnelles. Il faut également minimiser l'intrusion perçue par les internautes autant que possible.

Famcity.com auquel nous avons fait référence précédemment cherche aussi à satisfaire la volonté de certains de préserver leur histoire pour eux et de ne pas la partager avec des contacts qui ne sont pas proches. Le réseau social met d'ailleurs en avant cet argument (cf. exemple page suivante).

EXEMPLE – Le réseau social Famicity : protéger ses données en famille



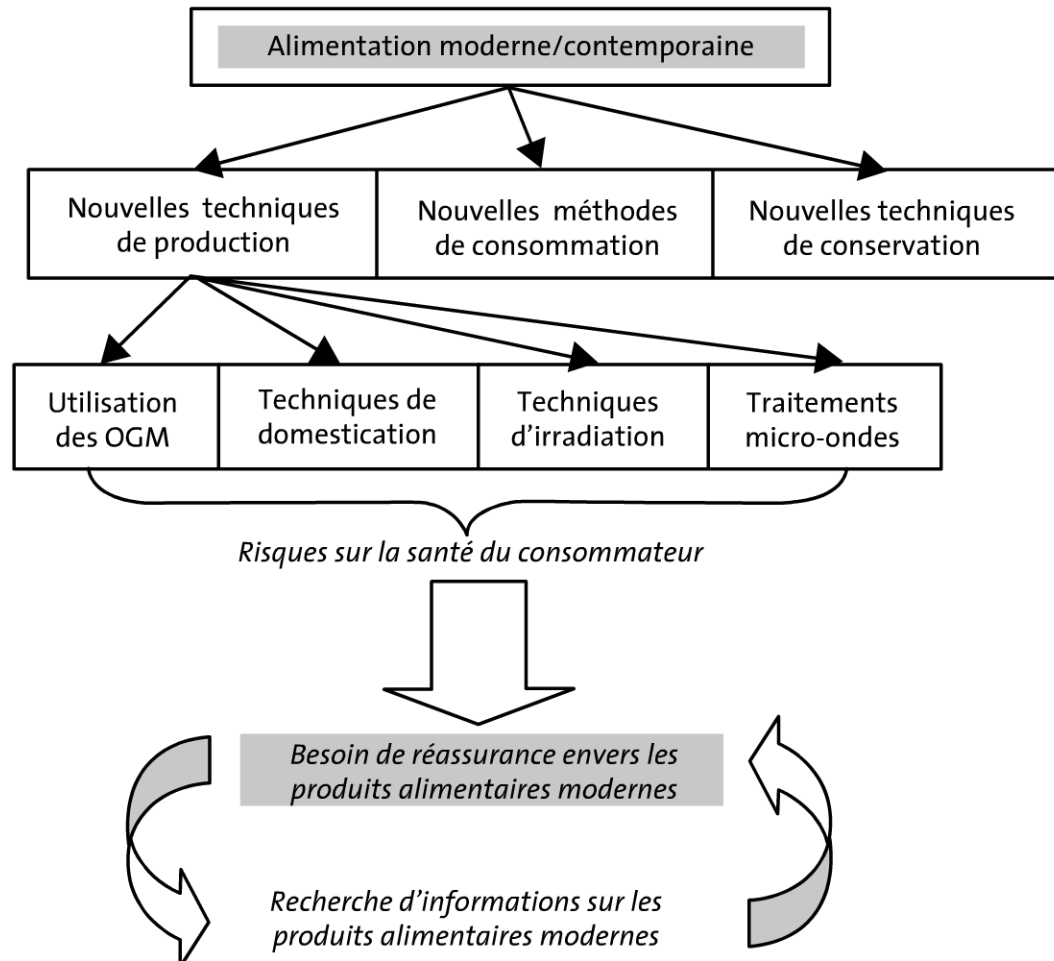
7 Le besoin de réassurance

Ce besoin fait écho au besoin de sécurité de Maslow. En revanche, il est situé à un niveau au-dessus : une personne n'a pas uniquement besoin d'être rassurée mais d'être réassurée dans une logique de restauration du lien de confiance. La réassurance sous-entend donc une attente répétitive de recevoir des informations plusieurs fois pour se rassurer à chaque fois.

À travers la consommation d'un produit pourtant anodin, l'individu, malgré l'abondance des informations reçues, peut ressentir une inquiétude tenace. Certains produits alimentaires, par exemple, suscitent de plus en plus de crainte chez les consommateurs (figure 2.3) ; à titre d'exemple, on peut citer les nombreux scandales d'Ikea et de ses produits alimentaires : les lasagnes à base d'élan avec du porc, les tartes contaminées par des bactéries fécales ou les boulettes de bœuf avec de la viande de cheval. L'actualité fait aussi référence de façon récurrente aux OGM¹ et autres additifs ainsi que des techniques de traitement des aliments et des conditions de domestication et d'alimentation des animaux. Les effets multiples potentiels à plus ou moins long terme sur la santé sont signalés : intoxication, obésité, cholestérol, cancer... Les consommateurs cherchent donc à être tranquilisés et qu'on leur garantisse une qualité constante des produits qu'ils consomment. Les informations données par les entreprises du secteur alimentaire doivent donc rassurer sur les qualités nutritives, les bonnes conditions de production, le respect des normes de conservation, le caractère écologique, social et responsable des produits... Par exemple, en 2016, Heineken lance sa nouvelle bouteille FOBO (FORwardable BOttle que l'on peut traduire par bouteille transférable), une bouteille innovante et éco-responsable disponible en bars, cafés et restaurants. Une fois vide, la bouteille

1. Organisme génétiquement modifié.

est récupérée, nettoyée puis de nouveau remplie. Chaque bouteille est munie d'un code unique avec lequel le consommateur peut se connecter sur la plateforme fobo.fr. Il y trouve le cycle de vie de sa bouteille et peut y déposer un message pour les utilisateurs à venir.



Source : Yanhui et Hajtaieb El, 2015, p. 2.

Figure 2.3 – L'apparition du besoin de réassurance pour l'alimentation moderne

8 Le besoin de reconnaissance de son individualité accrue

L'individu a la possibilité de « se raconter » en ligne à travers un blog ou les réseaux sociaux. Il peut même faire son autoportrait en multipliant les selfies. Il valorise son quotidien et ses compétences. Il peut faire son autopromotion dans son univers digital et cela accroît son sentiment d'importance voire son narcissisme. Sirven parle d'egoTICisme, le narcissisme en mode digital¹. On identifiera l'acronyme

1. Sirven D., « EgoTic, culte du moi et marketing », e-marketing.fr, 13 juillet 2015.

TIC des technologies de l'information et de la communication, qui vient renforcer l'ego des individus. Cet élément combiné à cette volatilité croissante vis-à-vis des marques l'amène à devenir un consommateur qui veut être fortement valorisé pour ce qu'il est et ne pas être considéré comme un individu « lambda ».

EXEMPLE – La campagne « Become a Superstar with KFC »

Surfant sur ce souhait de valorisation de soi élevé, KFC en Russie a réalisé un concours « Become a Superstar with KFC » en proposant dans ses fast-foods à ses clients de faire ressortir la star qui sommeille en eux en chantant et en dansant grâce à une caméra disposée dans les restaurants. Les performances ont été ensuite partagées sur les réseaux sociaux accompagnées d'un appel à vote. La marque en a profité pour diffuser les meilleures performances sur YouTube.



Ce besoin de reconnaissance accrue de son individualité touche également le domaine du luxe. Dans ce secteur, le simple fait de posséder un objet de marque prestigieuse permettait de valoriser le client. Aujourd'hui, le consommateur ne s'en contente plus et veut une relation de proximité et sur-mesure avec la marque. Il veut être connu et reconnu. Les marques de luxe qui font des actions de communication ciblées sont d'ailleurs susceptibles de voir leurs clients dépenser 25 % de plus que prévu¹. Il ne s'agit plus de se sentir unique en achetant du luxe. Les produits ou la

1. So. S., « Bon geek bon genre », *CB News Special Luxe*, Décembre/Janvier 2016/2017, n° 54, pp 66-68.

communication doivent désormais répondre au « besoin de chacun d'être compris pour ce qu'il est »¹.

9 Le besoin de légèreté

Tous les types d'informations nous arrivent rapidement, facilement et fréquemment. Cela nous rappelle incessamment que tout ce qu'un individu entreprend peut recouvrir des risques pour sa santé, ses proches, ses déplacements quotidiens... Les événements ne sont pas plus dramatiques qu'il y a des décennies ; en revanche, nous en avons connaissance quasiment en temps réel. De plus, les gens donnent leurs avis sur ces sujets divers et nous pouvons partager les nôtres.

Ainsi, avec l'avènement du mobile, les informations sont à portée de main et investissent nos vies. Elles peuvent provoquer de l'anxiété. Pour s'en défaire en partie, les individus peuvent rechercher de la légèreté². Parmi les éléments de définition du Larousse de ce dernier terme, on retiendra qu'elle a trait à ce qui est peu pesant, sans gravité et souple.

La dématérialisation amène un allègement de certains objets comme les e-books permettant de réduire certaines contraintes. Finalement, cette recherche de légèreté rejaillit sur ce que les consommateurs vont vouloir dans l'univers physique et expliquent le succès des solutions de location à très courte durée comme Velib' et Autolib' à Paris. Gilles Lipovetsky³ parle même du marketing de la légèreté à travers l'incorporation de l'obsolescence. Les marques développent, par exemple, des collections éphémères pour permettre aux consommateurs de changer à souhait. Cela correspond au concept de *fast fashion*⁴ inventé par Zara. Selon Lipovetsky, la valeur d'usage, sans disparaître, s'allie avec la valeur plaisir. Par exemple, H&M l'a bien compris et multiplie les collections capsules notamment avec des créateurs de marques haut-de-gamme comme Karl Lagerfeld, Stella Mc Cartney, Matthew Williamson, Roberto Cavalli, Isabelle Marant, Sonia Rykiel ou Kenzo.

Ce besoin est aussi une opportunité pour le secteur du bien-être pour alléger la pesanteur de nos vies. On trouve des applications de méditation ou de yoga. Ce marché se digitalise pour offrir du temps d'esprit libre sur le même *device* qui amène en partie ce besoin de légèreté. Petit Bambou est d'ailleurs un bel exemple d'application *freemium* de méditation avec une interface extrêmement épurée et un fonctionnement simple et clair.

1. Heurtebise C., « Une ode du luxe au singulier », *CB News*, Février 2017, pp 66-67.

2. Sirven D., « L'indispensable besoin de légèreté », *e-marketing.fr*, 18 décembre 2015.

3. Auteur de l'essai *La Légèreté*, paru chez Grasset en 2015.

4. « Expression anglo-saxonne utilisée pour désigner le renouvellement, le plus rapide possible, des collections d'articles de la mode vestimentaire. Le fast fashion concerne le plus souvent des produits à prix peu élevés et qui ne sont pas destinés à être conservés d'une saison sur l'autre par l'acheteur. » (source : <http://www.e-marketing.fr>)

L'humour peut aussi être une réponse à ce besoin que l'on retrouvera dans de nombreuses campagnes de communication, même dans des secteurs où cela ne correspond pas aux codes habituels. À titre d'exemple, dans le secteur du luxe, Guerlain et son agence Performics développent en 2015 une campagne avec un ton second degré pour le lancement de l'Homme Idéal Cologne. Cette campagne s'inspire de la quête du mari idéal et d'une série américaine humoristique des années 1990 où des centaines de mariées en baskets courent pour rattraper l'homme de leur rêve dans les rues de San Francisco.

Cette légèreté peut se retrouver sur l'aménagement de l'environnement physique comme la multiplication des piano-gares qui réenchangent les gares SNCF.

10 Le besoin de transparence

Les réseaux sociaux ont amené à ouvrir le monde et à le décroiser, diluant les notions d'intimité et de confidentialité¹. Ces plateformes ne sont pas les seuls « phénomènes » ayant mené à cette évolution. Par exemple, les émissions de télé-réalité montrent des individus dans leur quotidien ou, dans les émissions comme « vis ma vie », des personnes racontent des histoires personnelles voire douloureuses.

Parmi les grands bouleversements, on trouve des actions de transparence fortes comme la publication du patrimoine des politiques ou l'émergence de sites dédiés à la divulgation d'informations confidentielles comme Wikileaks ou Mediapart. De façon générale, la désacralisation du privé de ces mêmes acteurs politiques qui étaient perçus il y a encore une décennie comme des êtres intouchables dans leur vie personnelle s'accompagne d'un phénomène de peopolisation et donc de divulgation de leurs « petits » secrets (dont l'emblématique exemple du Président Hollande sortant avec un casque au petit matin d'un immeuble parisien dans un magazine people). Cet étalage des informations en tous genres habitue les individus à tout savoir et à s'inquiéter du peu d'informations dans le cas contraire. Dans le domaine de la consommation, ils ont besoin de transparence de la part des médias et des marques (Morey, Forbath et Schoop, 2015). Des reportages cherchent d'ailleurs à répondre à ce nouveau besoin des consommateurs et proposent de faire découvrir les dessous de la production et de la commercialisation des produits de notre quotidien. En outre, Kaplan et Haenlein (2010) utilisent la notion d'honnêteté pour désigner cette attente forte de la part des individus vis-à-vis des médias sociaux.

Les experts interviewés dans le présent ouvrage ont reconnu l'importance de la transparence pour les consommateurs afin d'établir ou d'entretenir un lien de confiance, dont voici quelques verbatim.

1. Sirven D., « Transparence, un enjeu de confiance », e-marketing.fr, 13 juillet 2015.

« Si on n'est pas transparent, on se tire une balle dans le pied » (François Vasseur, FFF).

« La confiance est au cœur de nos services : la transparence est donc absolument essentielle. » (Benjamin Lequertier, Facebook).

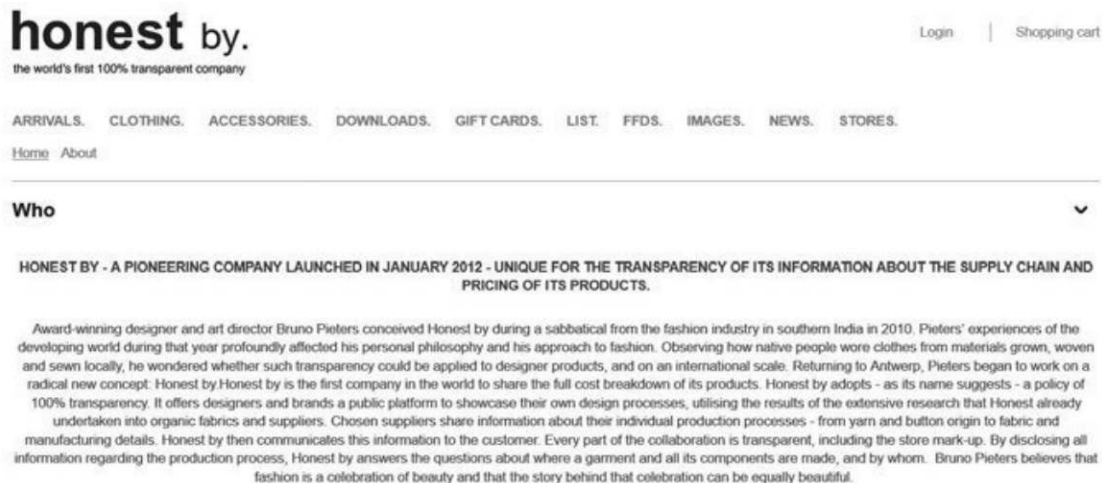
« Nous pensons qu'il faut être extrêmement transparent avec nos membres et nos clients, expliquer les choses, car ils pardonnent les erreurs. » (Catherine Spindler, Vente-privee).

« La transparence devient un passage obligé. On se doit d'être le plus clair possible pour le consommateur. » (Véronique Rousseau, Yves Rocher).

L'enjeu pour les marques est de déterminer le « dans quelle mesure être transparent ». Tout dire ou dire en partie ou dire à peu près ? Le choix du niveau de transparence est à déterminer par chaque entreprise avec un objectif d'obtenir la confiance des consommateurs. La transparence est alors un axe de communication où chaque marque doit trouver sa voie.

EXEMPLE – La page de présentation du site de la marque Honest by.

Honest by. est la première marque de prêt-à-porter de luxe qui axe intégralement sa stratégie (jusqu'à choisir un nom qui la renforce) sur une transparence totale de la chaîne de fabrication et du prix de ses produits. La marque communique sur tout : l'origine et le prix des matériaux, le lieu de fabrication et le fabricant de chaque produit...



EXEMPLE – Michel et Augustin se raconte et propose de “bavarder” avec ses consommateurs.

Certaines marques choisissent la sincérité sans pour autant être dans la transparence totale. Michel & Augustin racontent leur parcours, annoncent et expliquent les grandes lignes de leurs nouvelles actions, toujours avec humour. Ils ouvrent aussi la voie à la discussion en donnant une diversité de moyens pour les contacter afin de montrer entre autres qu'ils sont transparents.



Pour bavarder, c'est très simple. 7 options très techniques !



Vous êtes ?



- ☐ Un candidat TRÈS motivé pour rejoindre la tribu.
- ☐ Un gourmand qui a remarqué quelque chose qui cloche avec nos chouettes recettes.

Section 3

L'ÉVOLUTION DES FACTEURS D'ACTIVATION DES BESOINS EXTERNES DES CONSOMMATEURS

1 L'évolution du facteur d'activation de l'environnement

1.1 L'évolution des situations familiales

En 2013, la loi ouvrant le mariage aux personnes de même sexe a été promulguée, permettant de célébrer 7 000 mariages entre personnes du même sexe en 2016¹. Par ailleurs, les personnes se marient de plus en plus tardivement : vers 37-38 ans en moyenne pour les hommes et 35 ans en moyenne pour les femmes. En 2015, quatre Pacs (Pacte civil de solidarité) étaient conclus pour cinq mariages célébrés.

Par ailleurs, la nouvelle législation de 1975 sur le divorce introduisant le divorce par consentement mutuel explique en partie l'augmentation du nombre de divorces depuis les années 1970. L'adoption de la loi de 2004 qui vise à simplifier et à moderniser les procédures de divorce génère un nouvel accroissement du nombre de divorces depuis 2003. En 2015, près de 124 000 divorces ont été prononcés, chiffre néanmoins en baisse de plus de 8 % par rapport à 2010.

Ces évolutions dans les situations familiales entraînent des modifications dans les facteurs d'activation liés à l'environnement personnel d'un individu. Par exemple, une personne qui divorce doit généralement diminuer son train de vie car elle devient la principale voire la seule contributrice des revenus du foyer. Lorsqu'il a un ou plusieurs enfants, le parent divorcé peut chercher à les choyer davantage pour paraître le meilleur des deux parents. D'ailleurs, Ikea a réalisé en 2016 avec l'agence Buzzman une campagne publicitaire « dites-le en cuisinant » qui utilise cette thématique pour mettre en avant les mérites de ses cuisines : un enfant espiègle qui dit à son père que sa mère ne lui fait que des coquillettes et vice versa. À tour de rôle, chaque parent dépité saute dans sa cuisine pour lui faire un bon petit plat. Le garçon affiche un sourire amusé devant la réaction de chacun de ses parents.

Par ailleurs, en 2016, les femmes ont en moyenne leur premier enfant à 30,4 ans. Le nombre de naissances a baissé depuis 2015 (-1,7 %)². Parmi ces nouveau-nés, 5,1 % ont des mères de plus de 40 ans. Cette part ne cesse d'augmenter depuis les années 1980. L'ICF (indicateur conjoncturel de fécondité) s'établit à 1,93 enfant par femme, valeur également en diminution.

Aussi, ces changements peuvent être pris en compte en fonction du profil de la cible d'une entreprise et de l'étape dans le cycle de vie familiale dans laquelle les individus concernés se trouvent. C'est en mettant en avant des nouvelles structures

1. <https://www.insee.fr/fr/statistiques/2569324?sommaire=2587886&q=divorce#consulter>

2. <https://www.insee.fr/fr/statistiques/2569328?sommaire=2587886>

familiales qu'Eram a réalisé une campagne publicitaire provocatrice en 2011, qui n'a pas manqué de faire réagir dans les milieux les plus conservateurs. L'affiche mettait en avant trois photographies de familles composées d'un enfant et de deux adultes illustrées chacune par les paroles de l'enfant : « Comme disent mon papa, ma maman et la troisième femme de mon papa : la famille, c'est sacré », « Comme disent ma maman et son petit copain qui a l'âge d'être mon grand frère, la famille, c'est sacré » et « Comme disent mes deux mamans, la famille, c'est sacré ».

1.2 L'évolution des situations socio-économiques

Le taux de chômage s'établit à 10,0 % de la population active en France métropolitaine en 2015, soit 0,1 point de plus qu'en 2014¹.

La hausse est plus forte chez les 15-24 ans. Avant 25 ans, de nombreux jeunes adultes font encore des études et ne sont en principe pas actifs. Ceux déjà sur le marché du travail ont fait des études plutôt courtes et ont donc un risque de chômage plus important. Enfin, la part des chômeurs de longue durée est beaucoup plus élevée parmi les seniors. Le chômage entraîne des baisses de revenus et cela peut être pris en compte par les entreprises selon leur(s) cible(s), voire utilisé comme un argument de communication, permettant ainsi de se valoriser en utilisant un sujet d'anxiété pour beaucoup d'individus. Par exemple, Findus a réalisé une affiche mettant en avant un de ses produits avec le message « Préférez une boîte qui maintient l'emploi en France ».

2 L'évolution des produits physiques : numérisation et personnalisation

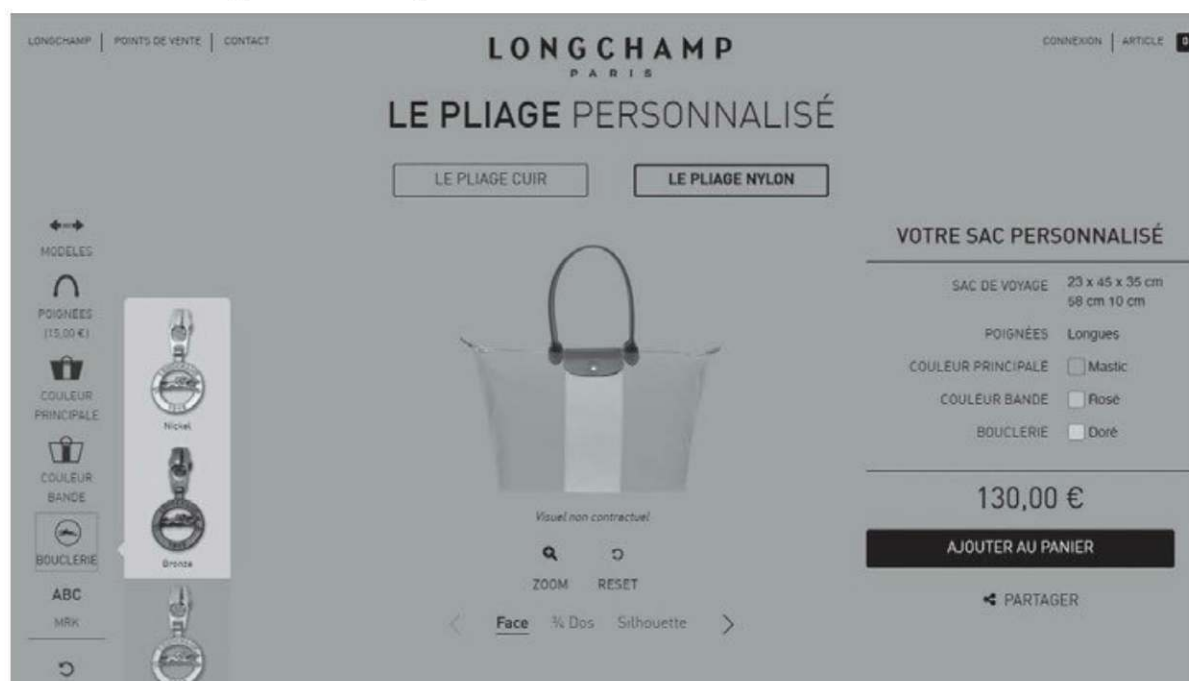
Les nouvelles technologies ont entraîné une évolution significative sur le caractère tangible d'un certain nombre de produits, à savoir leur dématérialisation. Par exemple, les annuaires papiers ont évolué en site ou en application ; les livres papiers ont leur version numérique grâce aux e-books et aux liseuses ; les films ne se trouvent plus que sur des DVD mais on peut également les regarder *via* un fichier vidéo ou directement en streaming. De nombreux services *pure players* se sont également développés : les sites de rencontre en ligne comme Meetic, les moteurs de recherche, les comparateurs de prix, les MOOCs (*massive open online course* : formations *online* ouvertes à un public large), etc.

Le consommateur a donc le choix entre un livre papier et un e-book. Un étudiant pourra acheter un manuel pédagogique, télécharger sa version e-book ou regarder un MOOC sur le sujet. Pour stocker ses données, un consommateur peut utiliser de

1. <https://www.insee.fr/fr/statistiques/2569338?sommaire=2587886>

l'espace stocké sur un *cloud* comme Google drive ou Dropbox ou se munir d'un disque dur externe. Ainsi, pour de nombreuses catégories de produits ou de services, l'individu peut aujourd'hui avoir des solutions physiques ou en ligne.

Par ailleurs, au cours de ce chapitre, nous avons vu que le besoin de reconnaissance de son individualité était de plus en plus important chez le consommateur. Pour y répondre, les marques proposent une personnalisation croissante des produits ou des services afin que les individus puissent les façonner selon leurs goûts ; par exemple, le maroquinier Longchamp propose un programme intitulé « le pliage personnalisé » où les clients peuvent personnaliser certains modèles de sacs de la marque en modifiant la couleur du corps du sac, des rabats et poignées, des bandoulières, de la doublure mais également d'ajouter des lettres inscrites ou un émoticône.



Source : site de longchamp.fr.

Figure 2.4 – La personnalisation d'un modèle de sac Longchamp du programme « Le pliage personnalisé »¹

3 L'évolution de la politique commerciale des entreprises

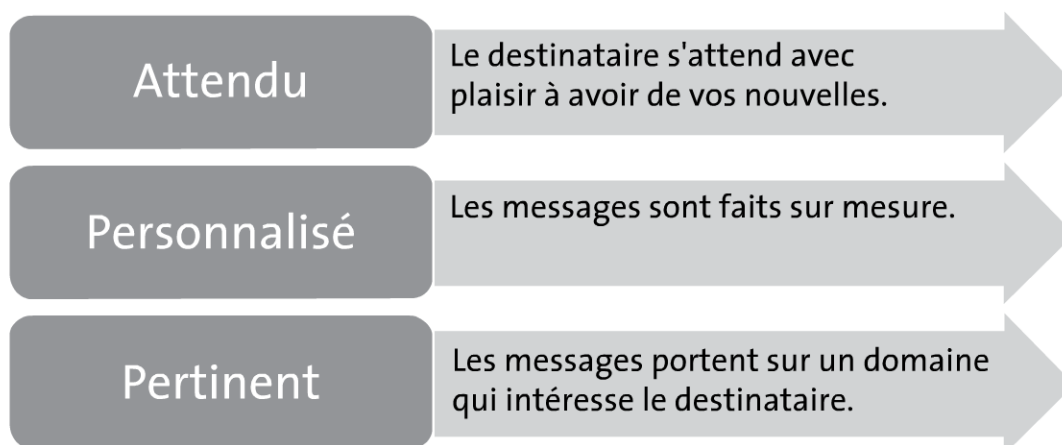
La politique commerciale des entreprises est vaste et peut concerner de nombreuses techniques. Nous en verrons un certain nombre dans le domaine du digital dans l'ensemble de l'ouvrage ; nous allons aborder ici une notion qui favorisera l'attention accordée à une action marketing par le consommateur comme facteur d'activation :

1. <http://fr.longchamp.com/pliage/personnaliser/837/L1515837IT099>

le marketing de la permission. Par ailleurs, nous aborderons une autre tendance de la publicité en ligne, les *native ads* qui visent à diminuer le caractère intrusif perçu par les consommateurs de la publicité en ligne traditionnelle. En ce sens, ce type de communication peut plus favorablement activer un besoin. Le marketing de la permission et la publicité *native* illustrent les attentes que les consommateurs ont aujourd'hui d'être informés au sujet de ce qui les intéresse et de ne pas être forcés de recevoir des informations commerciales non sollicitées.

3.1 L'envie de non-intrusion : le marketing de la permission

En 1999, Seth Godin publie *Permission Marketing*. Il théorise une forme de publicité et de communication moins intrusive qui implique l'accord préalable des consommateurs. Il estime en 2017 que le sujet n'a jamais été autant d'actualité¹. Le consommateur a de plus en plus de latitude sur son choix de suivre une marque. Face aux nombreux messages publicitaires, seule une communication que le consommateur aura consentie, combinée à d'autres éléments (la personnalisation et la pertinence², figure 2.5), pourra avoir des chances d'attirer l'attention et d'attiser ensuite l'intérêt du consommateur. Cette approche se propose de contrecarrer la réception imposée de l'information par un acte volontaire.



Source : Godin S., *Permission Marketing*, Maxima, 2011, p. 55.

Figure 2.5 – Les trois caractéristiques du marketing de la permission

Par exemple, les programmes de fidélité permettent aisément de mettre en place une démarche de marketing de la permission. Dans le secteur aérien, un tel programme peut permettre de recevoir des promotions spéciales, des destinations gratuites grâce aux kilomètres déjà parcourus avec la compagnie qui ont permis de

1. Cohen E., « Seth Godin : "Le storytelling, fondement de toute stratégie marketing" », e-marketing.fr, 13 mars 2017.

2. Godin S., *Permission Marketing*, Maxima, 2011.

cumuler des points ou de proposer des services à prix avantageux en rapport avec leurs besoins : location de voitures, hôtels, restaurants... L'e-mailing commercial est un autre exemple : il doit être envoyé après un accord. L'*opt-in* correspond à la logique du marketing de la permission explicite : l'internaute doit volontairement cocher une case (*opt-in* actif) ou laisser une case pré-cochée (*opt-in* passif) pour indiquer son accord pour que son adresse e-mail puisse être utilisée ultérieurement pour recevoir des actualités ou des promotions d'une marque.

Aujourd'hui, de plus en plus d'éditeurs de contenus en ligne offrent la possibilité d'enlever un contenu publicitaire non pertinent pour l'utilisateur et l'invite à indiquer ses préférences. L'obtention de l'accord de l'internaute pour collecter ses cookies lors de la visite d'un site découle également de la démarche du marketing de la permission. L'installation croissante des *adblockers*¹ (bloqueurs de publicité) par les usagers² correspond également à la volonté des individus de ne pas être assaillis par des publicités non sollicitées.

EXEMPLE – La possibilité de ne pas conserver une publicité imposée dans l'environnement mail de Yahoo



1. « Petit logiciel ou module incorporé au navigateur d'un internaute qui empêche l'affichage des bandeaux ou autres formats publicitaires » (source : www.definitions-marketing.com).

2. <https://pagefair.com/blog/2017/adblockreport/>

Le marketing de la permission pour une entreprise vise donc à proposer des moyens qui permettent au consommateur d'indiquer son souhait de recevoir des messages publicitaires. Dans cette lignée, le *native advertising* est un moyen de communication qui vise à être moins intrusif aux yeux d'un internaute et à insérer une publicité le plus naturellement possible dans la page d'un site.

3.2 Le *native advertising*

La publicité *native* est une réponse au phénomène d'*adblocker* et à la saturation des internautes face aux publicités digitales classiques. De façon générale, le *native advertising* « consiste à insérer un contenu à visée commerciale ou publicitaire de la manière la plus naturelle possible dans une page Web »¹. Déployé depuis les années 2013-2014 en France, ce type de publicité est novateur au niveau éditorial et a pour objectif principal d'améliorer l'expérience utilisateur en limitant le sentiment d'intrusion et l'agacement des publicités en ligne classiques². Le format *native* s'intègre de façon naturelle dans le contenu, en dehors des emplacements publicitaires classiques *display* tels qu'ils sont définis par l'IAB France.

La publicité doit s'adapter autant que possible au design et à l'ergonomie du site. Le maître mot est une intégration harmonieuse à une page, un site ou une plateforme. Il faut réussir à intégrer un contenu publicitaire à un contenu qui ne l'est pas de façon la plus subtile possible. Les exemples les plus caractéristiques sont les liens sponsorisés sur Google ou les posts sponsorisés Twitter, Instagram ou Facebook. Plusieurs catégorisations du *native advertising* existent. Besnard (2016) propose de distinguer trois formes³ : « *native social* » (contenu diffusé dans le fil d'actualité d'un réseau social), « *native événementiel* » (opération spéciale « sur mesure » entre un site et un annonceur) et « *native éditorial* » (intégré dans le flux de contenu d'un site). L'IAB distingue quant à lui quatre grands types de *native ads* de la façon suivante :

- Le format *in-feed* s'intègre au flux du site et reprend la forme du contenu éditorial. On distingue :
 - l'« *in-feed social* » (contenu diffusé dans le fil d'actualité des réseaux sociaux) ;
 - l'« *in-feed éditorial* » (article rédigé ou vidéo réalisée qui intègrent très bien le contenu d'un site ou d'une application) ;
 - et l'« *in-feed externe* » (qui est un contenu qui redirige vers une page externe, en principe la page d'accueil du site de l'annonceur ou une page d'atterrissage spécifique).
- Les *promoted listings* se trouvent en principe sur des sites qui proposent de comparer ou découvrir des produits/services. Il s'agit d'offres dont l'objectif est de

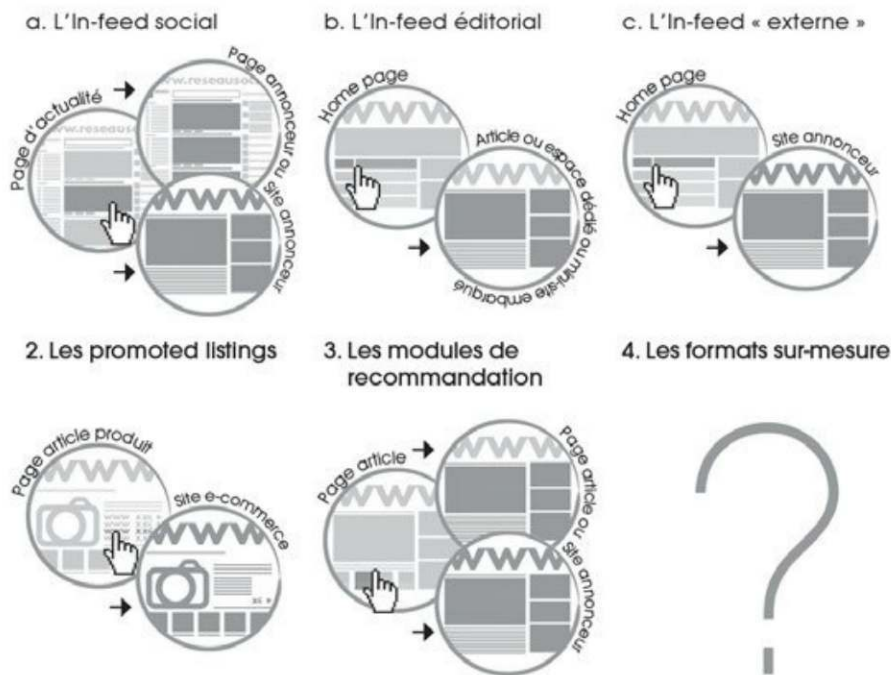
1. Weber P., « Le *native advertising* : le contenu au service de la marque », strategies.fr, 7 octobre 2015.

2. *Le Native advertising*, Livre Blanc, IAB France, octobre 2014.

3. Besnard P., « Pour une définition claire du *native advertising* », strategies.fr, 2 juin 2016.

réaliser des ventes directes. Ils s'intègrent à l'expérience utilisateur et au design du site. Les informations, *a minima*, sont le prix et l'e-commerçant qui vend les produits.

- Les modules ou *widgets* de recommandation, dont la forme varie selon les souhaits de l'éditeur, proposent des liens vers d'autres contenus en cohérence avec celui de l'éditeur et donc susceptibles d'intéresser l'internaute.
- Les formats sur-mesure : le principe du *native advertising* est qu'une publicité s'intègre le mieux possible au contenu d'un site éditeur. Par conséquent, les possibilités de formats peuvent être aussi nombreuses qu'il y a d'éditeurs possibles. Les perspectives créatives n'en sont que plus vastes.



Source : *Le Native advertising*, Livre Blanc, IAB France, octobre 2014, p. 10.

Figure 2.7 – Les principaux formats du *native advertising* selon l'IAB

Ce type de format publicitaire est donc en principe plus affinitaire avec la cible de l'éditeur que les formats classiques de publicité digitale. Il y a donc plus de chance d'être cliqué.

En revanche, afin d'être transparent, il faut indiquer l'objectif publicitaire. À cet effet, l'IAB recommande trois solutions pour mettre en avant le caractère sponsorisé d'un contenu (tableau 2.1). Ces distinctions doivent être clairement identifiables par l'internaute afin de ne pas confondre une publicité *native* avec le contenu non-sponsorisé. Plus le *device* utilisé par l'utilisateur a un petit écran, plus il faudra travailler sur la visibilité de l'information qui indique le contenu *native ad*. Il faut retenir que la « mention » est un critère de distinction obligatoire et qu'elle peut se combiner avec deux autres critères : la « désignation » et la « différenciation ». Il

faut être clair (pas de « jargonage »), lisible et visible (taille de police suffisante et couleur pas trop claire). Ces dispositions, combinées à un contenu sponsorisé de qualité, permettent de conserver l'intégrité du contenu d'un site pour ne pas nuire à la confiance des internautes.

Tableau 2.1 – Solutions pour montrer le caractère sponsorisé d'un contenu native

Mention	Désignation	Différenciation
Pour les contenus de marques : – Sponsorisé (par) – En partenariat avec – Publicité – Etc.	– Logo de la marque – Nom de la marque – Nom de l'e-commerçant – Nom de l'éditeur du site d'atterrissage – Etc.	– Couleur – Effet de matière – Encadré – <i>Call to action</i> – Etc.
Pour les contenus éditoriaux – Recommandé par – Présenté par – Vous pouvez aimer – Ailleurs sur le Web – Etc.		

Source : Le *Native advertising*, Livre Blanc, IAB France, octobre 2014, p. 18.

Section 4 LES ENTRETIENS D'EXPERTS

Seuls sont rapportés ici les extraits des entretiens permettant d'approfondir le chapitre.



Entretien

PHILIPPE MOATI, professeur agrégé d'économie à l'Université Paris-Diderot

Philippe Moati travaille sur les problématiques d'hyperconsommation et sur l'analyse du système économique et social de la consommation. Il est co-président de l'association L'Observatoire Société et Consommation (ObSoCo). Il a publié en 2016 *La Société malade de l'hyperconsommation* (aux éditions Odile Jacob).

Pour Philippe Moati, les besoins des individus sont aujourd'hui largement couverts. Pour maintenir un niveau de consommation élevé, les entreprises envisagent de multiples solu-

tions pour assurer leur développement : l'obsolescence programmée, le ré-enchantement par l'utilisation de produits numériques... Mais les consommateurs s'approprient ces nouvelles techniques pour devenir de vrais acteurs de leur vie, en étant dans « l'être » et le « faire ».

Pouvez-vous nous décrire quels sont les visages des nouveaux consommateurs aujourd'hui ?

« Aujourd'hui, nous avons des consommateurs équipés, connectés et reliés. Mais on n'a

exploré qu'une infime partie des possibilités que cette technologie offrait. La question est de savoir comment les acteurs s'approprient ce potentiel dans certaines directions et pas dans d'autres. Les consommateurs vont utiliser ces technologies par rapport à leurs propres préoccupations. Il y a des tendances de fond et il y a des choses plus émergentes. Dans les tendances de fond, il y a l'individualisation : chacun est différent et va être reconnu comme différent. Il y a aussi le fait que la consommation est devenue de plus en plus immatérielle, avec plus de service. Mais ce que l'on recherche à travers ce que l'on consomme ce sont des valeurs immatérielles et symboliques. Le poids de ces valeurs s'est considérablement renforcé. Même si le numérique en tant que grappes d'innovation a apporté de nouveaux produits véhiculant des fonctionnalités nouvelles, il a ouvert de nouveaux espaces d'innovation. Ce qui peut aussi expliquer cette émergence, c'est que le modèle s'épuise. Les consommateurs commencent à montrer des signes de fatigue, voire de résistance, parce que les besoins de base sont largement couverts. Un moyen que l'on a trouvé pour les faire consommer encore, c'est l'obsolescence programmée ou la pseudo-innovation qui ne sert à rien comme chez Apple. Lorsqu'on commence à s'interroger sur la portée individuelle de sa consommation, on se pose la question : « est-ce que cela me rend plus heureux ? » À l'inverse, est-ce que ça ne rend pas plus malheureux comme, par exemple, une atteinte à ma santé, une atteinte au pouvoir d'achat ? Et si je fais un lien avec tous les problèmes du monde qui sont gigantesques aujourd'hui : le déséquilibre géopolitique, les réfugiés ou le dérèglement climatique, on sent monter un rejet franc et massif, un désenchantement qui se traduit par des aspirations molles vers autre chose. C'est la raison pour laquelle le numérique va être convoqué pour réenchanter la consommation actuelle. Sinon les consommateurs vont prendre des chemins de traverse pour consommer différemment. Quand ils vont trouver un espace, ils vont le saisir. Et le

numérique a ouvert un espace qui s'illustre, par exemple, par la consommation collaborative. Mais c'est parce qu'il y avait un sous-jacent favorable. Ce n'est pas simplement avec des plateformes que l'on crée de la consommation collaborative, sinon il n'y aurait personne sur ces plateformes. Cela répondait à l'envie du moment. Les consommateurs sont des citoyens qui commencent à réagir à l'enfer du vide : ils veulent trouver du lien social, de l'authenticité, une deuxième vie d'un produit... Se donner un peu bonne conscience. C'est aussi une forme d'incarnation. Sans doute que demain cela partira dans d'autres directions. Je pense que cela se construit sur une fatigue d'un modèle fondé sur « l'avoir ». Mon hypothèse est que cela va se situer de plus en plus dans « l'être », là où se situe le marketing expérientiel. Et mon pari, qui est aussi un vœu, c'est que cela se situe aussi dans le « faire ». Le consommateur n'est pas un individu qui passivement absorbe des produits qu'on veut lui faire consommer. Déjà il est acteur de sa consommation et le numérique permet de faire de lui un vrai acteur. Mais la consommation va de plus en plus être tournée vers la réalisation personnelle. Ces dernières années ont été marquées par l'engouement pour le « faire soi-même » : la cuisine, le bricolage... et encore ! C'est ce que l'on a mis sous les projecteurs ! Mais je pense qu'il y a quelque chose de beaucoup plus profond qui répond à l'angoisse existentielle. »

À l'instar de Maslow pouvez-vous nous proposer votre pyramide de hiérarchie des besoins ?

« Effectivement quand un besoin est couvert, on est surtout préoccupé de passer au suivant. Mais même quand celui d'en bas n'est pas couvert celui d'en haut existe toujours. Je pense que nous sommes dans une société d'opulence. Le problème n'est pas d'assurer le confort matériel et de consommation, mais plutôt un état de bien-être, de bonheur, même si ce mot est un peu galvaudé. La quête du bonheur est un succès d'édition, de titre de magazine féminin ou de titre de presse : le *flow*, le *happiness*... Il y a une envie de ça ; ce

qui témoigne d'un malaise existentiel. C'est le thème de mon dernier livre : l'hyperconsommation a accouché d'une consommation malade. »

Avez-vous en tête des noms d'entreprises qui se sont adaptées aux nouveaux comportements des consommateurs ?

« Les modèles de demain sont des modèles fondés sur l'usage. Par exemple, Leroy Merlin a compris pas mal de choses. Pour moi c'est l'entreprise la plus habile en France, et en matière de digital, ils ne sont pas les derniers. De nombreuses entreprises ont des projets dans les cartons qui sont en rupture par rapport à ce que l'on connaît jusqu'à maintenant et qui témoignent de l'effritement du modèle de base. Mais malheureusement quand les entreprises se rendent compte qu'il faut bouger, elles l'expliquent en disant « c'est parce qu'il y a le digital et il faut que je fasse ma transformation numérique ». Et ce n'est pas de cette façon-là que le problème se pose. Il faut faire un diagnostic de la situation et des stratégies qui appellent à cette nouvelle situation et voir comment la technologie va nous aider. Ainsi, ce n'est pas en partant du numérique qu'on va pouvoir basculer d'un modèle à un autre. »

Et dans de nombreux cas, les individus ont devancé les entreprises en matière d'usage du numérique...

« Il est clair que les consommateurs ont pris de l'avance sur les acteurs de l'offre. Ce n'est pas tout le monde qui change, c'est le centre de gravité de la masse qui se déplace, alors que l'entreprise doit gérer un héritage, des facteurs d'inertie mentaux, organisationnels, cognitifs... Donc on peut comprendre que lorsque le modèle fonctionne à peu près, des entreprises sont réticentes à opérer des changements radicaux. Je pense que les consommateurs ont pris de l'avance et ça commence à se voir. Le succès de la consommation collaborative en peu d'années a été un signal d'alarme. Dans l'ubérisation¹, il y a une dimension

technologique mais il y a surtout une rupture du modèle économique. Et cela révèle un problème concernant la mobilité qui était assurée en taxi dans les villes. Cela ne se voyait pas tant qu'une autre possibilité s'était révélée. »

Aujourd'hui, nous avons un consommateur omnicanal qui passe de son ordinateur à son téléphone et de son téléphone au magasin, etc. D'un autre côté, on a des modèles traditionnels qui continuent de fonctionner. Quel est votre point de vue concernant l'évolution de la distribution ?

« Selon une étude du PICOM en 2014 sur l'avenir du commerce physique [...], on a demandé une représentation de ce que pourrait être le commerce en 2024. Premier constat : l'anticipation quasi unanime d'une accélération dans le changement du commerce pour la moitié d'entre eux. Dès qu'il y a un changement dans les fondamentaux, il y a une conscience collective. Et pour eux la technologie est le premier facteur à l'origine de ce chambardement. Ils anticipent le tsunami du e-commerce. On leur a posé aussi la question : « actuellement 6 % du commerce se fait en ligne, à combien sera ce pourcentage en 2024 ? ». La moyenne est à 28 %. Ici, les répondants ne sont que des patrons du commerce physique, il n'y a pas de *pure player* ! Quand vous avez cette anticipation en tête, que faites-vous ? Si je dois perdre des clients en magasin, je vais au moins essayer de les récupérer sur Internet. Donc le corollaire c'est qu'on va devenir cross canal ou multicanal ou omnicanal... Vous l'appellez comme vous voulez. Ce faisant, plus les grandes marques vont aller sur Internet, plus elles vont justifier pour les consommateurs d'acheter en ligne. Cela s'appelle une prophétie auto-réalisatrice ! Donc premier élément, on va juxtaposer les canaux. Deuxièmement, étant plus malins, ils se disent « j'ai quand même mon appareil commercial à gérer ; même si je récupère mes clients sur Internet, ce serait bien de ne pas avoir un effondrement de mon

1. « L'ubérisation, du nom de l'entreprise Uber, est un phénomène récent dans le domaine de l'économie consistant en l'utilisation de services permettant aux professionnels et aux clients de se mettre en contact direct, de manière quasi instantanée, grâce à l'utilisation des nouvelles technologies » (Source : Wikipédia).

appareil commercial physique ». Pour limiter les dégâts, on va jouer la complémentarité entre les deux. Cela signifie qu'on va valoriser les avantages comparatifs du physique par rapport au virtuel. Que peut faire le physique que ne fait pas le virtuel ? Qu'est-ce qu'il peut faire mieux ? Cela peut se résumer entre deux mots : l'expérientiel et les services. Je ne dis pas serviciel parce que ce n'est pas le contenu qu'ils y mettaient. Là c'est le point de vue de la profession. Je vois cela avec un peu plus d'ambition : je pense que la mise en place de plateformes servicielles multimodales va se constituer progressivement. L'avenir de l'organisation des marchés de consommation, c'est une approche servicielle. Les entreprises ne doivent pas seulement vendre des produits mais accompagner les clients dans la résolution de problèmes de consommation. Pour cela, il faudra entourer le client d'un ensemble de modes d'accès dont certains seront physiques, d'autres virtuels. Tout cela sera intégré sur le plan informatique, au service du client pour être toujours à ses côtés, sous la forme appropriée quel que soit le moment. »

Parlez-nous du Big Data.

« Le Big Data c'est "mine de rien". Comment, mine de rien, avec toutes les traces que l'on laisse sur la toile, on peut améliorer la qualité de service aux consommateurs ? Ce qu'on a trouvé de mieux c'est d'intégrer explicitement le consommateur en amont de la chaîne de valeur [...] ¹. Mais je peux aussi mettre le consommateur en aval, créer des services d'assistance dans lesquels des consommateurs aident d'autres consommateurs. Cela améliore très souvent la qualité de service parce qu'elle est plus efficace qu'une hotline à l'autre bout de la planète et vous les faites travailler gratuitement. Il y aura donc un positionnement à prendre par l'entreprise qui pourra jouer sur la carte de l'éthique et de la confiance. Lorsqu'on organise une enquête sur la protection des données, les clients sont très scrupuleux mais

dans la pratique, ça n'est pas du tout le cas. Sur Facebook, personne ne se soucie de quoi que ce soit. Si la proposition de valeur en face est attractive, tant que c'est une exploitation commerciale, qu'est-ce qu'on risque à part avoir une prestation plus appropriée (ce qui est un risque positif) ? Alors que le harcèlement est contre-productif puisque ça se retourne contre celui qui harcèle. Aussi, si je dépouille intelligemment les avis, cela va m'aider à améliorer mes produits. »

Mais n'y a-t-il pas un effet pervers qui fait émerger en particulier les avis négatifs ?

« Je ne crois pas. En général, les notes sont plutôt bonnes. Mais je suis d'accord avec vous. Quelle que soit la nature du biais, il y en a énormément et cela m'inquiète un peu. En plus, je trouve que ce n'est pas très valorisant de faire partie d'une communauté d'une marque. Qui va prendre la parole ? Ce sont ceux qui ont le temps de prendre la parole qui trouvent ça valorisant. Ou alors ils ont un sentiment très altruiste : ils ont profité des avis des autres, il est normal qu'ils rendent. Il y a très peu d'avis médians : soit vous avez des consommateurs qui sont hyper contents de leur achat, soit ils sont très insatisfaits. C'est étonnant de voir que quel que soit le produit, vous avez de bonnes notes. On a toujours tendance à justifier sa décision *ex post*. La valeur de ces avis est relative. Cela permet d'évacuer les éventuels vilains petits canards. C'est le cas dans l'hôtellerie. Pour les entreprises qui veulent se faire une idée de la représentation de leur marché, j'ai peur qu'il y ait des déconvenues. Et comme c'est une ressource gratuite, c'est très tentant parce qu'en plus c'est high-tech. »

Pouvez-vous nous parler de l'intégration des réseaux sociaux dans le tissu commercial ?

« J'ai l'impression que sur ces questions-là, on a été très déçu. En réalité, c'était prévisible parce que les réseaux sociaux, c'est l'expression de vivre sa sociabilité sur un

1. Voir Focus chapitre 1 p. 27

mode volontaire. Je ne pense pas que dans cet espace que l'on crée avec d'autres comme soi, on ait envie d'être pollué par des interventions commerciales. Mettre un like, ça ne veut pas dire que j'aime vraiment. J'ai juste cliqué parce qu'il y avait une incitation à mettre un like. Lorsque les marques disent : « j'ai tant de fans », c'est d'une naïveté confondante. Ça ne peut marcher que si une marque a réussi par son action en profondeur à se suggérer comme fédérateur d'une tribu. Parce qu'elle évoque un territoire et elle est sur un univers passionnel. Le consommateur se reconnaît par les valeurs cultivées par la marque et cet imaginaire peut être des liens entre des personnes. Très peu de marques sont capables de faire ça en réalité. Celles-ci sont légitimes pour animer des réseaux sociaux et je ne sais même pas si elles ont intérêt à entrer dans les conversations des gens. Mais si une marque veut mobiliser cette intelligence collective, elle crée sa communauté par ailleurs. Il y a eu un effet de mode parce qu'on n'a juré que par la technologie. Cela donne une opportunité d'être extrêmement pointu, et, dans une approche commerciale, si une communication est pertinente, elle marche. »

Quels sont selon vous les grands défis de demain par rapport à ces changements chez les consommateurs ?

« Le grand défi, c'est de réinventer un nouveau modèle de consommation. Réviser les *business models* des entreprises. Elles raisonnent sur des déplacements de centre de gravité plutôt que

des trajectoires achevées. Je pense qu'il y a de la place pour deux grands modèles : d'abord le hard-discount. Le modèle low-cost est loin d'avoir dit son dernier mot avec l'idée de se concentrer sur les fonctionnalités de base au meilleur prix. Le pouvoir d'achat ne progresse plus et ce n'est qu'en France que le hard-discount trouve des difficultés du fait de dispositions réglementaires. Partout ailleurs, il continue de se développer. À côté de cela, il y a certainement le modèle serviciel. C'est la seule perspective réaliste qui arrive à concilier consommation et développement durable. Déplacer le curseur des moyens vers la fin parce que la transaction porte sur la finalité de la consommation et non pas sur les moyens pour l'atteindre. Si on concentre la transaction sur la finalité et qu'éventuellement les moyens deviennent accessoires, alors on peut internaliser l'économie de ressources. Et le modèle abouti de tout cela, c'est l'économie de la fonctionnalité. Si je réfléchis en me disant : « Quel est le problème que je veux résoudre pour le client ? » alors, la transaction va porter sur l'apport de la solution et non sur les moyens. Je pense que c'est le modèle d'avenir. C'est comme cela qu'on va répondre au mécontentement larvé des consommateurs. Cette attente d'autre chose qu'ils ont exprimée dans la consommation collaborative. Je pense aussi que ce modèle sera soutenu par les pouvoirs publics. Cela va devenir des axes de politique industrielle pour apprendre à produire de la valeur tout en consommant moins de ressources naturelles. »



Entretien

PHILIPPE COURBOIS, Directeur Client et Innovation, en charge de la digitalisation, de la data, de la relation client et du métier Caisses de Auchan Retail France

Auchan Retail propose aux consommateurs différents formats de vente (hypermarchés, supermarchés, magasins de proximité, drives et site d'e-commerce). La marque raisonne en termes de parcours d'achat et se centre autour du client. Les sources de données sur les comportements des clients sont multiples et permettent à Auchan Retail d'anticiper, d'innover et de s'adapter aux évolutions des individus.

Pouvez-vous nous parler d'Auchan et de son business model aujourd'hui ?

« Auchan est une entreprise, une marque qui est née il y a 55 ans. Le premier format a été l'hypermarché. Cette marque avait une proposition de valeurs qui a été un succès en France et dans le monde : mettre toute une offre de produits en libre-service avec des prix accessibles sous le même toit. Ce qui était révolutionnaire pour l'époque. Aujourd'hui, Auchan Retail est une entreprise de commerçants qui a pour objet de changer la vie des clients à travers une offre de services et de produits attractive, discount et de qualité sur l'ensemble de ses formats de vente pour mieux servir l'ensemble des clients du territoire français qui adoptent aujourd'hui un comportement omnicanal. »

Comment le client choisit-il son canal d'achat chez Auchan ?

« Le consommateur ne fonctionne pas par canal. Il y a quelques années, on avait lancé d'ailleurs des parcours de courses : c'est-à-dire que nous avons connecté le Web et le magasin dans son parcours d'achat (retrait en 1 heure en magasin, possibilité de commander en magasin un produit présent sur notre site Web, se le faire livrer à domicile ou en magasin, etc.). Pour le consommateur, que cela se déroule sur un site Web, un téléphone, sur Facebook ou au

sein d'un magasin, ça reste Auchan. Le consommateur va se référer principalement en fonction du magasin à côté de chez lui. Les consommateurs parlent par exemple d'Auchan Bagnole pour ceux qui habitent autour de cette zone. Ils ne disent pas Auchan e-commerce, Auchan Mobile ou Auchan par mon smartphone. Quand ils parlent d'Auchan, ils le géolocalisent. Les clients ont des parcours de courses différents mais cela varie en fonction de ce qu'ils souhaitent acheter. Notre offre de produits et services est vaste : on peut trouver une baguette de pain à 35 cents et un produit high-tech à 3 000/4 000 €. Il peut commencer par un canal digital, revenir vers un canal physique, etc. Il n'y a pas de canal dominant en tant que tel, le Web est énormément utilisé en amont de l'acte d'achat, le magasin reste dominant pour l'expérience, la relation et l'acte d'achat. On a pris le parti d'avoir un portail de marque Auchan.fr car nous sommes convaincus qu'à l'heure du digital, le client se connecte à une marque et qu'elle doit donc émerger, se différencier, donc être unique et forte. Des concurrents font le choix inverse. Par exemple, Casino a Cdsicount pour la partie e-commerce, Franprix pour la proximité et le Géant Casino pour l'hyper ou encore Monoprix ou Leader Price. Carrefour a racheté Rue Du Commerce et commence les passerelles avec ses magasins. »

Comment Auchan Retail assure-t-il une cohérence pour l'ensemble de ces points de contact ?

« Nous avons annoncé que nous allons faire porter à l'ensemble de nos formats de vente une seule et même marque. Au niveau des prix, le client sait qu'il n'aura pas exactement les mêmes chez A2pas et dans un hypermarché Auchan. Le magasin de proximité apporte un service de rapidité et praticité mais un choix

moins large. Alors que son hypermarché nécessite peut-être un plus gros effort de déplacement, il y trouve plus de choix, de promotions, de services en contrepartie. La cohérence de l'omnicanal ne repose pas sur le même prix quel que soit le service apporté mais sur la cohérence entre le prix et le service apporté, le client le comprend très bien. Par exemple, ce n'est pas pareil entre vendre un pack d'eau et un smartphone. Un pack d'eau coûte 1 € alors qu'un smartphone coûte 500 € et le surcoût de la livraison ne peut pas être pris en compte de la même façon. Ça s'appelle de la densité de valeur et le client le comprend très bien. La cohérence se fait surtout au travers d'une même marque, des gammes de produits et de services communs et accessibles dans chaque point de vente ou en ligne, une *supply chain* qui permet de servir le client sans couture et le plus rapidement possible. »

Vous avez une bonne connaissance des comportements de vos consommateurs. Comment suivez-vous leur évolution ?

« Il y a tout d'abord les études de contexte et d'environnement. On regarde comment les consommateurs évoluent en France et à l'étranger. Par ailleurs, on sait ce que nos clients achètent. Ils s'expriment et font des remarques. Ils naviguent sur notre site. On a des millions d'appels téléphoniques. Ils nous parlent et ont la carte de fidélité pour la majorité d'entre eux. Ils attendent de nous qu'on interagisse avec eux pour leur rendre service et leur simplifier la vie. De plus en plus, les clients veulent qu'on personnalise, qu'on adapte notre commerce et notre façon d'interagir avec lui. [...] ¹Cela nous permet d'obtenir la bonne détention de produit avec le bon stock au bon endroit et de manière la plus économique possible. Certains univers ont été digitalisés de manière importante comme les voyages. Nous nous disons aussi que cela pourrait arriver sur des rayons auxquels on ne s'attend pas nécessairement comme la bou-

cherie ou la poissonnerie : nous nous y préparons pour avoir une longueur d'avance car il s'agit de notre cœur de métier. Nous avons aussi une analyse interne pour laquelle nous agrégeons l'ensemble des comportements des clients : nous analysons la navigation sur notre site et nous agrégeons ces comportements *online* et *offline*. Nous sommes capables d'analyser pour un client l'effet ROPO². Nous sommes dans une phase d'implémentation d'une architecture informatique agile permettant de mieux servir nos politiques dites *data-driven*. La data est devenue un élément cœur de métier d'un distributeur qui contribue à orienter sa stratégie commerciale. »

Quelles sont les grandes évolutions envisagées face aux nouvelles attentes des consommateurs comme la livraison très rapide de quasi-immédiateté ?

« Chez Auchan, on s'intéresse surtout à générer de la valeur client et de la valeur économique. Les nouvelles technologies et les nouveaux comportements nous font modifier notre modèle commercial et économique. Nous sommes convaincus qu'il faut se centrer autour du client. Le client a pris plus de pouvoir qu'il n'en avait avant. Globalement, avant, il allait dans le magasin le plus proche et s'il y en avait un moins cher, il était prêt à faire quelques kilomètres de plus pour faire un achat. La livraison à domicile des produits alimentaires, grâce à l'évolution technologique, permet désormais aux clients d'accéder à une offre de produit rapidement à des prix qui sont acceptables. Lorsqu'on a inventé le Drive il y a 10 ans, on nous disait que c'était stupide de préparer gratuitement les courses. Les concurrents nous ont laissés y aller. On a pris 25 % de parts de marché du drive en France contre 11 % environ aujourd'hui sur les GSA (hypermarchés/supermarchés/proximité). Concernant la livraison à domicile alimentaire, nous sommes vigilants car l'usage peut se développer très vite, on est leader actuellement

1. Voir Focus chapitre 1 p. 25.

2. *Research Online Purchase offline* : recherche d'informations en ligne puis achat en point de vente physique.

en France avec Auchan Direct. Sur ce marché, il y a un nouvel acteur qui s'appelle Amazon Prime qui a décidé de disrupter le temps de livraison. On est en train d'agir pour arriver sur un délai de livraison beaucoup plus court. La vraie question porte sur quelle largeur d'offre, pour quels services, pour quels prix et de manière rentable. Cette réflexion, Auchan l'a depuis longtemps car nous assurons la livraison à domicile depuis 16 ans. »

Pouvez-vous nous décrire spécifiquement les changements de vos clients Auchan en termes de processus d'achat alimentaire ?

« La digitalisation de l'offre a commencé à provoquer un changement dans les zones où on a lancé le drive il y a 10 ans. Ce changement a été beaucoup plus massif que lorsque nous avons lancé Auchan Direct il y a 15 ans. Aujourd'hui, le drive en alimentaire est à 7 % de part de marché. Il y a encore peu de comportement ROPO en alimentaire pour développer la notoriété de l'offre en ligne. Il n'y a pas encore beaucoup d'usage de consulter, par exemple, la gamme de vins dans tel ou tel magasin avant de se déplacer. On est plutôt dans un usage très opérationnel pour gagner du temps sur les courses. On est encore très loin de certains comportements non alimentaires comme, par exemple, les produits électroménagers où l'effet ROPO représente 80 % du comportement d'achat. Il y a en non alimentaire le besoin de se renseigner sur un produit en prenant son temps parce que le couple produit/valeur est différent d'un acte d'achat répété tous les jours. Après, nous avons des comportements qui sont liés à la liste des courses. Par exemple, les clients font leur liste de courses de manière anticipée par rapport à des recettes culinaires. Ils partagent leurs courses aussi avec leur conjoint pour qu'il puisse prendre la suite. Et il y a aujourd'hui une course à la rapidité de livraison sur Paris car il y a une baisse du coût de la livraison à domicile. Nous avons lancé un entrepôt qui est entièrement automatisé pour de la préparation unitaire : cela nous permet d'élargir notre offre, de maximiser nos coûts pour être plus discount et

d'améliorer nos délais. C'est le seul en France qui existe, toutes enseignes confondues. Avec l'enjeu de pouvoir livrer plus de 25 000 références alimentaires, c'est un projet qui a commencé il y a 2 ans. En parallèle à cela, des concurrents ont bougé comme Amazon Prime sur une gamme un peu moins large mais sur des créneaux de livraison de 1 heure. Les systèmes de livraison collaborative (par exemple, You2You et Yper) ou les plateformes de transporteurs (par exemple, ColisWeb) viennent nous challenger fortement et changent la donne : c'est un phénomène parisien pour l'instant. Mais je suis convaincu que ça va très vite se généraliser. »

Quelles ont été les adaptations nécessaires de vos interfaces de vente sur les différents devices utilisés par les consommateurs ?

« Une étude Google a montré que notre site mobile est parmi les plus rapides. Nous en sommes assez fiers. Nous avons vu que l'évolution a été très rapide concernant le passage du *desktop* au mobile. Nous avons transformé notre portail de marque et de site marchand en du *mobile first*. C'est-à-dire que tout notre design et tout notre *front* ont été repensés par rapport au mobile pour ensuite l'adapter au *desktop*. Et pas l'inverse comme le sont encore la majorité des sites. Là, nous sommes passés en majorité sur le mobile en termes de fréquentation de notre site : la bascule s'est passée lors de l'été 2016. Nous l'avions anticipé il y a un an. Cet élément est extrêmement important parce que notre client est multi-devices. En revanche, le taux de transformation sur mobile reste plus compliqué que sur *desktop*. On remarque que le client démarre de plus en plus souvent sur mobile et transforme sur *desktop*. Et la gestion du paiement sur mobile n'est pas la même. En effet, on a remarqué que le client qui est sur mobile n'est souvent pas chez lui et il ne se sent pas à l'aise de sortir sa carte de crédit en extérieur pour procéder au paiement. Alors certaines solutions de paiement comme par exemple le « one click » deviennent de plus en plus importantes. Il vaut mieux savoir transformer

dès le premier *device* plutôt que d'attendre que le client soit chez lui pour procéder au paiement. Ensuite, vous avez la partie de ce qu'on appelle chez nous « l'application mobile » qui joue un autre rôle. Nous avons lancé l'application « MyAuchan » il y a 8 ans, que nous avons fait évoluer pour devenir un compagnon de course. Par exemple, avant de faire mes courses, je peux consulter le catalogue et les promotions. Pendant mes courses, je me connecte au magasin et je peux localiser mes produits. Je peux appuyer sur un bouton et poser mes questions en *live* par rapport à un besoin. Je peux avoir des bons de réduction avec mon smartphone et avoir mon ticket digitalisé. Au-delà du volet marchand, il y a ce côté assistant du mobile qui est un élément majeur pour nous. »

Avez-vous recours à des techniques innovantes de type réalité virtuelle au sein de vos interfaces ?

« Oui. Ce sont des sujets de recherche et développement pour lesquels nous sommes extrêmement intéressés. Cela peut porter sur la façon dont la connexion d'objets peut rendre service à nos clients et à nos commerces. Nous observons des innovations concernant l'intelligence artificielle, le commerce conversationnel et les chatbots. Et comment la reconnaissance vocale peut être utilisée dans le commerce conversationnel. Il y a deux technologies différentes concernant votre question : la réalité virtuelle ou immersive et la réalité augmentée. Par exemple, concernant la réalité augmentée, nous regardons comment grâce à une application mobile nous pouvons mettre le smartphone devant l'étiquette d'un produit et la liste des allergènes apparaît : si je suis allergique à l'arachide, je peux paramétrer mon application pour que cela puisse apparaître sur les produits que j'ai choisis. Sur la réalité immersive, il y a encore peu d'usage en cours : il est possible que l'achat digital se passe demain en réalité immersive avec une toute nouvelle

expérience réinventée, mais pas une expérience « adaptée ». Nous avons aussi testé certaines solutions de robotique comme, par exemple, le robot Pepper et le robot WiiGo qui accompagne les personnes pour leur faciliter les courses en magasin. Nous sommes convaincus que la relation humaine est primordiale et stratégique dans un magasin et cela ne peut pas être remplacé par une relation avec un robot. Il peut y avoir certains cas d'augmentation de la valeur, par exemple, placer un Pepper dans un rayon jouets à la fin de l'année peut avoir un effet « *whaou* », c'est intéressant. »

Quelle est pour vous la place des avis des internautes concernant votre marque ? Comment en tenez-vous compte et comment le gérez-vous ?

« Nous venons de lancer le NPS¹. En plus de la notation NPS, nous posons des questions ouvertes sur différentes interactions avec nos clients. Pour mieux comprendre leurs attentes et améliorer notre commerce, nous avons aussi tout un système actif d'écoute clients qui s'expriment en magasin ou qui nous écrivent via e-mail, Facebook et Messenger : leur discours est analysé et « *textminé* » toujours pour mieux les comprendre et adapter notre commerce. Concernant les avis produits, nous procédons à une collecte des avis des produits achetés sur Auchan Drive et Auchan.fr. Ces avis sont très appréciés par nos clients car ils ont, à leurs yeux, plus de valeur qu'un avis professionnel. Enfin, nous avons une solution de « Chat » sur Auchan.fr qui permet à des clients de répondre à d'autres clients. »

Quelle est la place des réseaux sociaux dans la stratégie d'Auchan ?

« Cette place est majeure. Il y a déjà cinq-six ans, nous avons décidé de placer tous nos hypermarchés sur Facebook. À cette époque, cette question était polémique parce nous craignions de nous exposer trop fortement sans contrôler ce qui serait communiqué à un large public. C'était perçu comme avant-gardiste.

1. Le *Net Promotor Score* est une mesure du taux de recommandation (cf. p. 217).

Maintenant, nous partons du principe qu'il faut être là où nos clients sont. On fait référence à des points de contact et, pour des commerçants qui veulent être présents dans la vie des gens, il faut que l'on soit avec eux sur les réseaux qu'ils fréquentent, c'est notre conviction et notre stratégie. En tant que marque-employeur, les réseaux sociaux type LinkedIn ont un intérêt réel : les candidats peuvent être intéressés par une grande entreprise qui emploie 72 000 personnes et donc ils vont se renseigner voire postuler sur les réseaux sociaux. Lorsque nous organisons des animations et des événements commerciaux, les réseaux sociaux représentent un moyen de relayer nos opérations par d'autres biais que la TV, le tract ou la radio. Il faut savoir communiquer de manière spécifique par d'autres codes. Il faut un certain professionnalisme, être présents 7 jours sur 7, dans l'immédiateté et dans les codes. »

Quels sont les autres outils digitaux que vous utilisez particulièrement ?

« Nous sommes en train de faire évoluer nos investissements des médias traditionnels de masse (tracts, par exemple) vers le digital ; c'est bien une évolution et pas de l'additionnel. Le digital permet notamment de mieux cibler par rapport à la région de localisation et aussi afin de pouvoir contextualiser le message sur certains médias : par exemple, savoir produire de la vidéo sans le son sur le mobile

(qui est souvent regardée dans des zones publiques), utiliser un format image adapté pour une newsletter ou encore un format SMS adapté pour un événement à durée limitée. On utilise le média par rapport à la cible choisie et le message véhiculé. Cela nous permet de procéder à de la personnalisation de masse. »

Pour finir, quels sont les grands défis d'Auchan ?

« C'est d'anticiper et de s'adapter aux évolutions et aux attentes de nos clients, à la fois dans leur volonté d'offres produits et de services, quand ils le veulent, où ils le veulent, au meilleur prix, avec la meilleure expérience et ce, de manière rentable pour la pérennité de l'entreprise. Nous savons aussi que les jeunes générations vont beaucoup plus vite sur certains comportements, que nous accompagnons, tout en bichonnant notre clientèle fidèle qui adopte de nouveaux usages plus lentement. Donc nous souhaitons encore mieux nous adresser à chacun de nos clients, dans sa singularité, pour mieux le satisfaire. »

Chiffres clés :

Acteur du retail dans 14 pays, multicanal (130 hypermarchés, 350 supermarchés, 70 magasins de proximité, 140 drives, site e-commerce Auchan.fr)

72 000 collaborateurs en France et plus de 300 000 dans le Monde

EXERCICE D'APPLICATION

Explorer les notions de facteur d'activation du besoin, besoins et désirs à travers sa propre expérience.

Pensez à votre dernier achat important, qui a nécessité de la réflexion, de chercher de l'information et du temps pour prendre votre décision finale.

1. Quel a été le facteur d'activation de votre besoin ?
2. À quel besoin principal avez-vous répondu ?
3. Pensez-vous que vous cherchiez à satisfaire d'autres types de besoin ?
4. Quels sont les désirs que vous avez ressentis pour satisfaire ce(s) besoin(s) ?
5. Comment avez-vous satisfait ce besoin et quelles sont les raisons de ce choix ?
6. Trouvez d'autres catégories de produits qui auraient pu être considérés comme des désirs répondants au besoin principal que vous avez ressenti.

QUIZ

1. La pyramide de Maslow suit la logique de la :

- a) hiérarchie de prépondérance.
- b) pyramide plate.

2. Le *moment marketing* est une réponse à un nouveau besoin des consommateurs :

- a) le besoin de réassurance.
- b) le besoin d'immédiateté.
- c) le besoin de transparence.

3. Afin de satisfaire le besoin de légèreté des individus, une marque peut :

- a) mettre du second degré dans sa communication.
- b) choisir une égérie qui n'a aucun lien en termes de personnalité et de valeur pour surprendre.
- c) proposer des collections capsules.

4. Les facteurs d'activation externes d'un besoin peuvent être liés à :

- a) une bonne note obtenue à un examen.
- b) l'arrivée d'un premier enfant.
- c) un parfum qui vient de se terminer et que l'on veut renouveler.
- d) un entretien téléphonique prometteur avec un potentiel employeur.

5. La publicité *native* doit :

- a) apparaître dès que l'internaute atterrit sur la page et recouvrir le contenu du site éditeur afin d'attirer pleinement l'attention.
- b) s'insérer naturellement au contenu éditorial, au design et à l'ergonomie du site éditeur.

Réponses : 1 : a / 2 : b / 3 : a & c / 4 : b & c / 5 : b

L'ESSENTIEL

Dans ce chapitre, les notions de besoin et de désir ont été abordées. Le besoin est un manque à satisfaire et le désir est un moyen envisagé par le consommateur pour y répondre. Le manque peut être physiologique ou psychologique. On distingue les besoins biogéniques (liés à notre nature humaine) et les besoins psychogéniques (acquis par l'homme au sein de la société).

Différentes classifications de besoins existent. Murray, pionnier dans le domaine, s'est concentré sur des besoins psychogéniques. Tandis que Maslow propose une classification basée sur une hiérarchie de prépondérance et met en lumière cinq types de besoin : les besoins physiologiques, de sécurité, d'appartenance et d'amour, d'estime et d'accomplissement de soi. Les besoins peuvent aussi être classifiés selon qu'ils sont utilitaires *versus* hédoniques. Hanna propose une typologie de sept besoins spécifiques à la consommation qui font globalement écho à ceux de Maslow. Le besoin d'influence est une spécificité de cette classification et réfère au besoin d'impacter la consommation des autres individus.

Un besoin va être suscité par deux types de stimuli : des stimuli internes à l'individu d'ordre physiologique ou psychologique et des stimuli externes : les facteurs d'environnement, liés au produit ou à la politique commerciale de l'entreprise.

De nouveaux besoins dans le domaine de la consommation ont été identifiés et découlent en grande partie de l'usage des nouvelles technologies : les besoins d'immédiateté, de partage, d'hyperconnexion, de divertissement, d'anonymat, de réassurance, de reconnaissance de son individualité accrue, de légèreté et de transparence. Ce chapitre se conclut sur l'évolution des facteurs d'activation des besoins externes. L'environnement des individus a changé au regard de l'augmentation des divorces, de la légalisation des mariages entre personnes de même sexe, de la baisse des naissances et du chômage qui croît. Certains produits proposés ou la façon de communiquer auprès des consommateurs peuvent être adaptés en conséquence. L'évolution du facteur lié au produit est également mise en évidence avec la dématérialisation des produits, leur personnalisation croissante et la création de services *pure players*. Quant à la politique commerciale des entreprises, ce chapitre est revenu sur le marketing de la permission qui se fonde sur l'envie de non-intrusion de la publicité des consommateurs qui répondront plus favorablement à de l'information commerciale souhaitée. Le *native advertising* répond également à cette attente et nécessite une intégration plus « naturelle » des publicités au contenu des sites éditeurs.

Chapitre

3

La recherche d'information omnicanal des consommateurs

OBJECTIFS

- Connaître les principaux modèles théoriques de la recherche d'information du consommateur avant la décision d'achat.
- Identifier en détail plusieurs sources d'informations digitales.
- Présenter les évolutions des multiples sources d'informations au cours du processus d'achat.

SOMMAIRE

- SECTION 1** Les concepts fondamentaux : recherche interne et externe
- SECTION 2** Approches et classifications des sources d'informations
- SECTION 3** Les différentes sources d'informations digitales à disposition des consommateurs
- SECTION 4** Les entretiens d'experts

Après la phase de reconnaissance de besoins des consommateurs débute celle de la recherche d'information. Il est particulièrement important de comprendre comment les consommateurs recherchent de l'information. En effet, cette connaissance donne la possibilité aux marketeurs et aux communicants de mieux sélectionner les supports de communication et d'identifier les prescripteurs des achats afin d'éventuellement les mettre en avant dans un dispositif de communication. Au cours de ce chapitre, plusieurs éléments seront présentés. Dans un premier temps sont définis les concepts fondamentaux de cette phase du processus d'achat, les différentes classifications des médias avec un accent particulier sur le développement de la communication C to C¹ et les implications que cela suscite dans les rapports entre les consommateurs et les marques. Ensuite, les différentes sources d'information digitales seront explicitées, comme les pages des moteurs de recherche, la publicité programmatique, la prépondérance des avis consommateurs et les possibilités de ciblage prédictif. Enfin, les interviews de Benjamin Lequertier, Directeur Marketing de Facebook pour l'Europe du Sud et de Mathieu Gabard, Directeur Marketing de Twitter France au moment de l'entretien² mettent en évidence la nécessité pour les entreprises de recourir aux réseaux sociaux pour assurer une présence dans la phase de recherche d'information des consommateurs.

Section 1

LES CONCEPTS FONDAMENTAUX : RECHERCHE INTERNE ET EXTERNE

La recherche d'information peut se faire de façon permanente ou ponctuelle. Elle est permanente pour certains consommateurs passionnés pour une catégorie de produits. Par exemple, les abonnés à l'Auto-Journal se renseignent de manière constante sur le secteur automobile. Ils s'inscrivent à la newsletter du journal, suivent des communautés d'intérêt sur l'automobile sur les réseaux sociaux (comme Facebook, Twitter, Instagram et les chaînes YouTube). Aussi, une recherche constante advient lorsqu'elle est vécue de façon agréable, par exemple lorsque des consommateurs naviguent sur le Web pour se renseigner seulement pour le plaisir ; ce qui est semblable à faire du « lèche-vitrines », comportement motivé par la recherche de stimulation avec ou sans intention d'achat (Lombart, 2004)³.

La recherche peut aussi être effectuée de manière ponctuelle, c'est-à-dire dans un contexte d'achat précis. Par exemple, si un individu a besoin d'acheter une voiture

1. *Consumer to consumer.*

2. Actuellement Country Manager Small et Medium Business chez Waze.

3. Lombart C., « Le butinage : proposition d'une échelle de mesure », *Recherche et Applications en Marketing*, 19, 2, 2004, pp. 1-31.

suite à un changement de situation. Dans la pratique, ces deux modes de recherche sont difficiles à distinguer. En effet, pour un annonceur automobile, comment savoir si le lecteur de l'Auto-Journal est en situation de recherche permanente ou ponctuelle ? Un acheteur régulier de l'Auto-Journal est un individu intéressé par les automobiles, quels que soient ses besoins particuliers dans ce domaine. Alors qu'un acheteur ponctuel se procurera ce journal spécialisé parce qu'il a précisément besoin d'acheter une voiture et se renseignera pour cet achat. Celui qui a une recherche d'information permanente dans un domaine particulier n'a pas le même rapport avec la catégorie de produits que celui qui ne cherche qu'en phase d'achat. En effet, le premier porte un intérêt constant dans la catégorie de produits et peut être considéré comme un expert par son entourage alors que le second est un novice qui s'investit pour un achat précis.

Pour rechercher de l'information, deux possibilités s'offrent aux consommateurs : soit ils procèdent à une recherche en interne et font appel à leur mémoire, soit ils portent leur recherche vers l'externe, dans leur environnement (publicités, vendeurs, entourage, packaging, sites spécialisés, magazines spécialisés...). Ils ont recours à la recherche d'information interne si leur niveau de connaissance est considéré comme suffisamment important. Mais cette recherche est souvent complétée par une recherche externe, ces deux types de recherche pouvant se faire de manière simultanée. Nous allons présenter en détail ces deux modes de recherche.

1 La recherche d'information interne

La recherche d'information interne consiste pour les consommateurs à faire appel à leurs connaissances existantes sur une problématique d'achat qui se pose à eux. Les consommateurs font fréquemment appel à leur précédente expérience dans une situation identique pour prendre une décision. Soit ils reproduisent leur choix si celui-ci a été bénéfique, soit, à l'inverse, ils évitent de récidiver dans le cas d'un choix décevant. Ce processus est basé sur un modèle d'apprentissage cognitif, c'est-à-dire que l'apprentissage s'est fait par essais-erreurs, au fur et à mesure des expériences de consommation. Cette recherche est orientée vers un but et les consommateurs font appel à leur mémoire pour l'atteindre. S'ils considèrent ne pas disposer d'informations suffisantes, ils se tournent vers une recherche externe.

Dans le cas d'achats routiniers¹, par exemple pour l'achat de boissons ou de lessive, les consommateurs ont déjà une bonne expérience de la catégorie de produits. Ils ont donc un faible besoin de recherche d'information externe. Les consommateurs peuvent aussi avoir accumulé des informations sur des produits dont ils n'avaient pas besoin *a priori*. Ceci est le cas lors d'un apprentissage « accidentel »

1. « Un achat routinier est, au sens strict, un achat qui est effectué de manière régulière et plus au moins automatique sans que l'acheteur/consommateur développe un processus de choix pour chacun de ces achats. » (Source : www.definitions-marketing.com/definition/achat-routinier).

en voyant régulièrement les publicités ou les promotions d'une marque. En effet, de par sa nature accidentelle, l'apprentissage qui se fait au contact de messages commerciaux est un apprentissage latent, qui n'attend que l'occasion de se manifester chez un consommateur (Petrof, 1993)¹. C'est l'objectif poursuivi par les marketeurs. Ils cherchent à maintenir un niveau de communication régulier afin que leur marque intègre l'ensemble de considération au bon moment. Plus un consommateur est familier avec une catégorie de produits, plus il est susceptible d'avoir des expériences d'achat avec elle et il sollicitera davantage des sources d'information internes.

2 La recherche d'information externe

La recherche d'information externe est nécessaire dès lors que les consommateurs considèrent qu'il leur manque des informations pour faire un choix. Cette phase est aussi appelée « recherche pré-achat ». La principale motivation sous-jacente à cette recherche est d'effectuer le meilleur choix possible.

Selon le modèle de prise de décision du consommateur d'Engel, Blackwell et Miniard (1990)², le processus de recherche d'information externe comporte trois dimensions : l'intensité, l'orientation et la séquence de la recherche (tableau 3.1).

Tableau 3.1 – Dimensions de la recherche d'information

Intensité de la recherche	Nombre de marques évaluées Nombre de magasins/sites Internet visités Nombre d'attributs pris en compte Nombre de sources d'information utilisées Temps consacré à la recherche
Orientation de la recherche	Quelles sont les marques considérées ? Quels sont les magasins/sites Internet visités ? Quels sont les attributs pris en compte ? Quelles sont les sources d'information utilisées ?
Séquence des étapes de la recherche	Dans quel ordre sont évaluées les marques ? Dans quel ordre sont visités les magasins/les sites/l'application mobile ? Dans quel ordre l'information sur les attributs des produits est-elle traitée ? Dans quel ordre les sources d'informations sont consultées ?

Source : Engel, Blackwell et Miniard (1990), in Filser (1994)³, actualisé par les auteures.

Nous allons maintenant approfondir chacune des dimensions de la recherche d'information.

1. Petrof J. F., *Comportement du consommateur et marketing*, Les Presses de l'Université Laval, Québec, 1993.

2. Engel J.F., Blackwell R.D. and Miniard P.W., *Consumer Behavior*, 6th ed., The Dryden Press, Chicago, IL, 1990, p. 497.

3. Filser M., *Le Comportement du consommateur*, Dalloz, 1994, p. 229.

2.1 L'intensité de la recherche d'information

L'intensité de la recherche représente le degré d'effort consacré à l'obtention d'informations sur les produits et services. La recherche est d'autant plus intense que le consommateur sera impliqué dans la catégorie de produits. Selon Rothschild (1984)¹, l'implication d'un individu est un état non observable de motivation, d'excitation ou d'intérêt. Elle est créée par un objet ou une situation spécifique et entraîne des comportements : certaines formes de recherche de produit, de traitement de l'information et de prise de décision. Selon les travaux de Laurent et Kapferer (1986)², l'implication dans un produit ou service est variable en fonction de cinq facteurs (cf. Focus).

FOCUS

L'implication dans un produit ou service selon Laurent et Kapferer (1986)

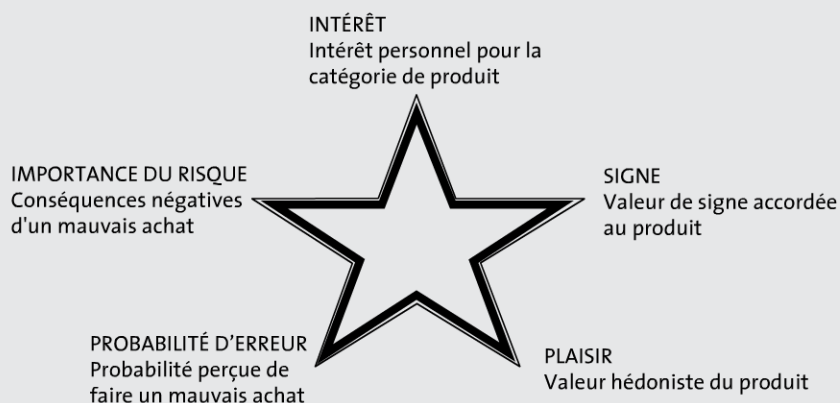
L'implication dans un produit ou service est variable en fonction de cinq facteurs : l'intérêt pour le produit ou la catégorie de produit, la valeur gratifiante du produit (valeur de plaisir), la valeur d'expression du produit ou de la marque choisie (valeur de signe) et enfin deux composantes du risque perçu (l'enjeu et la probabilité de faire un mauvais choix). Plus précisément, l'implication envers un produit est élevée lorsque :

1. L'intérêt envers le produit est fort.

2. Détenir ou utiliser le produit procure du plaisir.
3. Le produit a une forte signification symbolique.

Son achat ou son utilisation comporte certains risques comme ne pas fonctionner correctement (risque de performance), être dangereux (risque physique), entraîner une perte pécuniaire (risque financier) ou refléter une image de soi qui n'est pas celle souhaitée (risque psycho-social).

Les différentes facettes de l'implication



Source : Laurent et Kapferer (1986).

1. Rothschild M. L., "Perspectives on Involvement: Current Problems and Future Directions", *Advances in Consumer Research*, Vol. 11, 1984, p. 216-217.

2. Laurent G. et Kapferer J., « Les profils d'implication », *Recherche et Applications en Marketing*, 1, 1, 1986, p. 41-57.

L'intensité de la recherche d'information concerne une approche quantitative de la recherche d'information (nombre de sources, de marques évaluées, durée de la recherche...). En revanche, l'orientation relève d'une approche plus qualitative de la recherche intégrant le type de sources d'information (quels magasins considérés, quels sites, quelles sources utilisées ?).

2.2 L'orientation de la recherche d'information

Le développement d'Internet, média interactif innovant, qui se nourrit des autres médias, a multiplié de manière considérable les types de sources d'information auxquelles les consommateurs ont accès. Les sources d'information commerciales sont traditionnellement classées en « Médias » et « Hors-média » par le secteur de la communication. La classification « Médias/Hors-médias » demeure d'actualité aujourd'hui et est utilisée tous les jours par les professionnels de la communication. Nous verrons que d'autres classifications ont émergé avec la multiplication des sources d'information liées à Internet, en particulier le modèle « POE » pour *Paid – Owned – Earned* que nous décrirons p. 104.

2.3 Classification Médias/Hors-médias

Traditionnellement, les médias réunissent les six grands médias publicitaires (la télévision, la radio, la presse, l'affichage, le cinéma et Internet) qui sont des médias de masse pouvant réunir des audiences de plusieurs millions d'individus. Le hors-média réunit tous les autres moyens de communication. Il désigne toutes les formes de communication autres que la publicité. Les annonceurs ont pris l'habitude de présenter leurs budgets de communication sous forme d'un tableau en mettant en haut les dépenses médias, c'est-à-dire la publicité et en dessous, les dépenses hors-média, les deux parties étant séparées par une ligne. Ceci explique l'origine des expressions anglaises utilisées dans les agences et par les annonceurs français : *above the line*, synonyme de publicité et *below the line*, synonyme de hors-média¹. Ils sont décrits dans le tableau 3.2.

Tableau 3.2 – Classification traditionnelle des médias

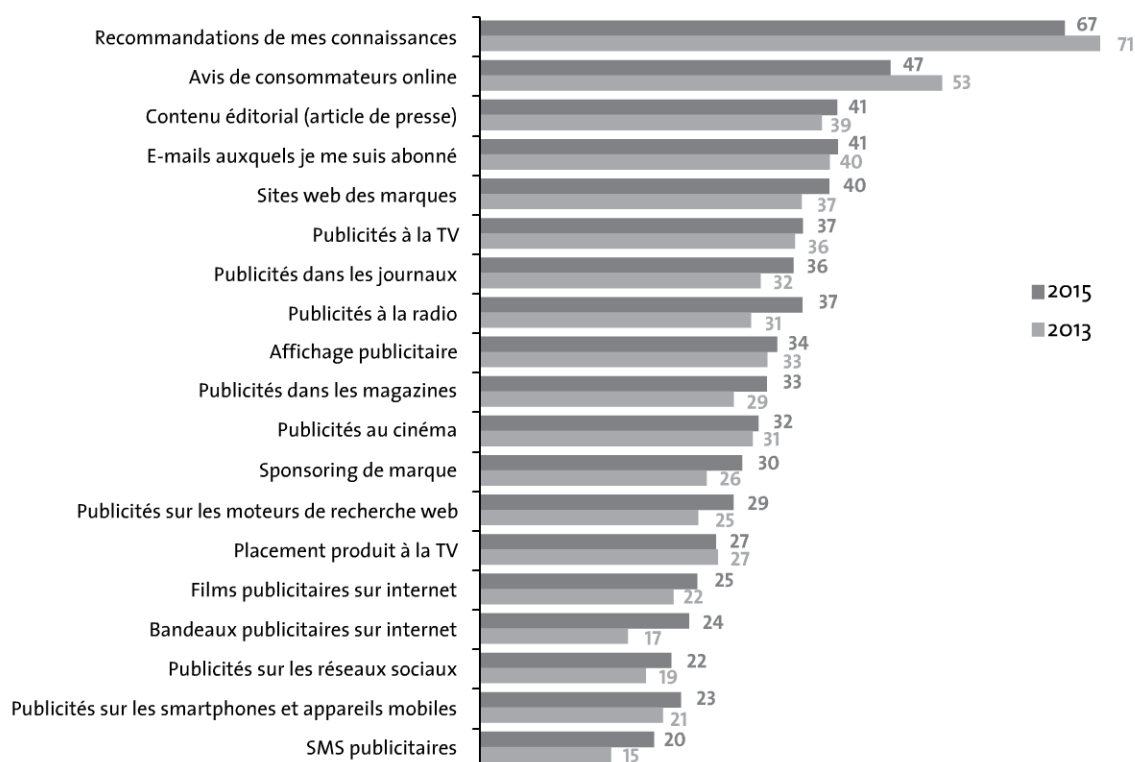
Médias	Télévision (<i>catch up TV</i> incluse) Presse Radio Affichage Internet (<i>display</i> , liens sponsorisés, e-mailing) Cinéma
--------	---

1. Source : De Baynast A. et Lendrevie J., *Publicitor*, Dunod, 8^e édition, 2014.

Hors-Médias	Annuaire (imprimés + Internet)
	Marketing direct (mailings, imprimés sans adresse, autres éditions publicitaires, marketing téléphonique)
	Promotion
	Salons et foires
	Parrainage
	Mécénat culturel
	Relations publiques
	Médias propriétaires : créations de sites et d'applications mobiles, <i>targeting</i> , <i>datamining</i> , <i>brand content</i> , <i>Community Management</i>

Source : FrancePub et IREP (2016)¹

La confiance accordée par les consommateurs aux différents moyens de communication utilisés par les entreprises est variable. Elle ne dépend pas de la capacité à réunir un ciblage de masse, bien au contraire. Le bouche-à-oreille (BAO), les opinions des clients mises en ligne et les contenus éditoriaux² sur les marques constituent, selon l'institut Nielsen, les sources d'information les plus crédibles aux yeux des consommateurs (figure 3.1).



Source : Nielsen Global Survey « Trust in Advertising » (2015)³

Figure 3.1 – La confiance des Français en différents types de publicité

1. Disponible sur <http://www.irep.asso.fr/marche-publicitaire-chiffres-annuels.php>
2. Un contenu éditorial de marque est un contenu visant à produire du contenu intéressant, pratique ou ludique à destination des prospects et qui n'a pas de caractère commercial direct. Ce sont par exemple des conseils sous forme de blogs ou d'articles, des sites de conseil, des tutoriels ou des forums d'entraide de consommateurs.
3. <http://www.nielsen.com/fr/fr/insights/reports/2015/confiance-en-la-publicite-dans-le-monde---recommandations-d-amis.html>

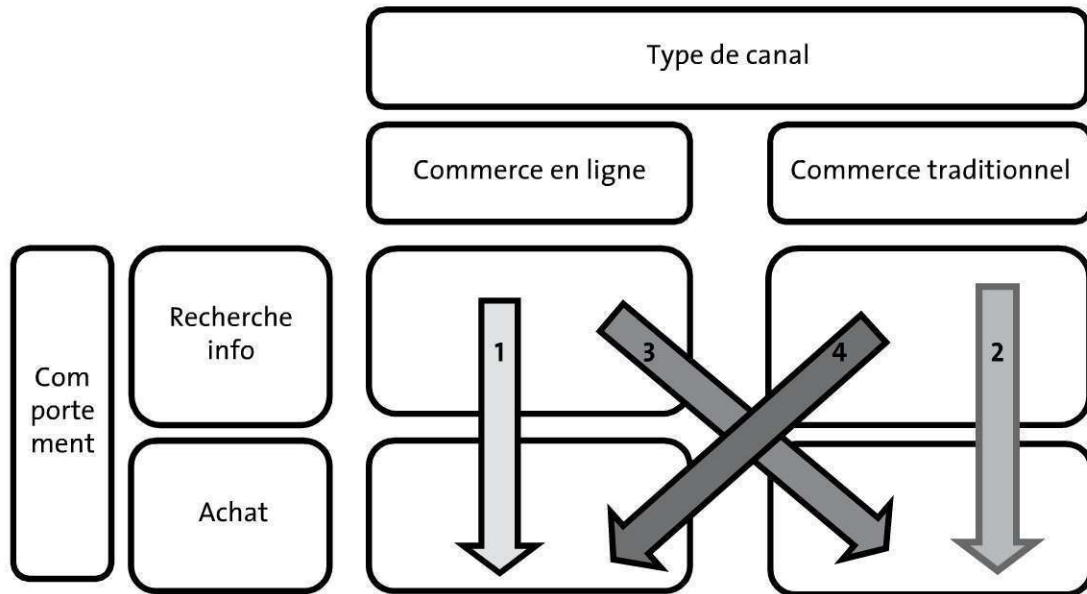
Parmi les sources d'information procurant une forte confiance, il semble que l'information ascendante (demandée par le consommateur à un média) soit plus efficace que celle descendante (envoyée par le média vers le consommateur). La section suivante présente les différentes approches de ces formes de communication.

2.4 La séquence de la recherche

La séquence de la recherche correspond à l'ordre dans lequel les sources d'information, les marques, les différents produits et les magasins ont été consultés. Cette connaissance va être d'autant plus importante que les points de contacts des consommateurs sont extrêmement variés aujourd'hui (voir chapitre 1 p. 12). Aussi, la capacité d'enregistrer les données de navigation des consommateurs permet d'établir des scénarii des différentes étapes par lesquelles ils sont passés. Il est tout à fait courant que les consommateurs mènent leurs recherches sur Internet avant de se rendre sur un lieu de vente pour voir les produits en réel et poursuivre leurs investigations et finalement concrétiser leur achat soit en magasin, soit sur Internet si le prix est plus avantageux. Pour un achat impliquant (automobile, ameublement, produits blancs ou bruns), les consommateurs visitent parfois plusieurs magasins et plusieurs sites. La séquence va dépendre de la notoriété et de la réputation de ces différents lieux, physiques ou numériques, afin de réduire le risque de commettre une erreur.

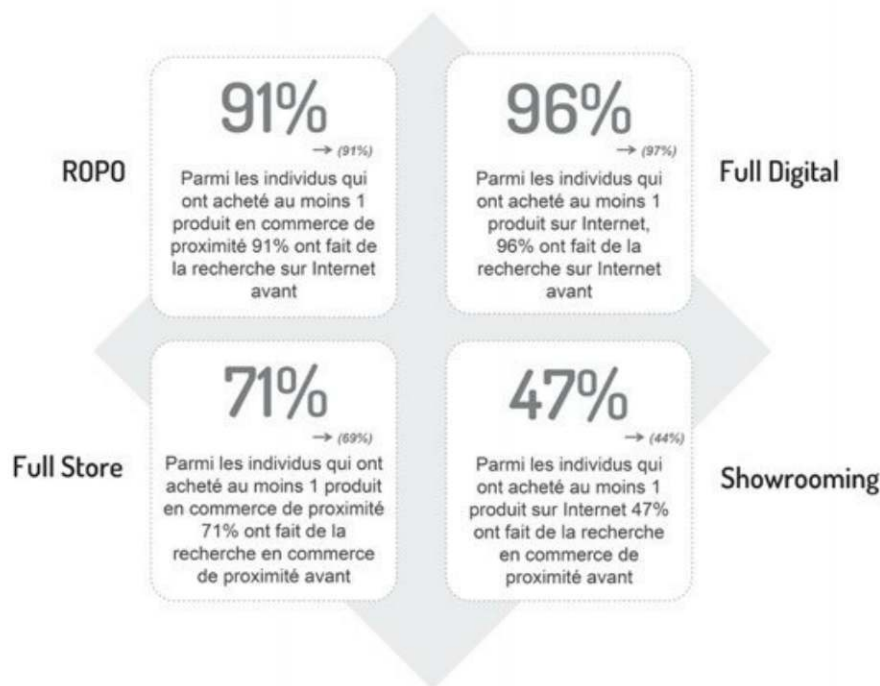
Plusieurs types de séquence de recherche d'information sont possibles. Ils sont résumés par la figure 3.2.

- *Full digital* : le consommateur effectue ses recherches sur Internet et y réalise sa transaction (flèche 1) ;
- *Full store* : les recherches ne s'effectuent qu'en magasin et la transaction aussi (flèche 2) ;
- *ROPO : Research Online, Purchase Offline* : les recherches s'effectuent en ligne et la transaction en magasin. On utilise aussi le terme de *webrooming* (flèche 3).
- *Showrooming* : lorsque le consommateur a besoin de recourir à des attributs sensoriels pour se décider, il effectue sa recherche en magasin pour finalement acheter en ligne, notamment pour des questions de prix plus faible (le magasin devient un *showroom*) (flèche 4).



Source : Filser, 2001.¹

Figure 3.2 – La séquence d'information *online/offline* et achat



Source : 4^e édition du baromètre Mappy-BVA Web to Store, novembre 2016.²

Figure 3.3 – L'évolution des comportements d'achat selon la séquence

1. Filser M., « Commerce en magasin et e-commerce : les apports des modèles de choix du point de vente », *Actes du Colloque Etienne Thil*, 2001.

2. http://corporate.mappy.com/wp-content/uploads/2016/11/Conf%C3%A9rence-Mappy_WebtoStore4.pdf

Selon le baromètre Web to Store¹ organisé annuellement par BVA et Mappy, les comportements ROPO sont beaucoup plus courants que le *showrooming* (figure 3.3).

Section 2

APPROCHES ET CLASSIFICATIONS DES SOURCES D'INFORMATION

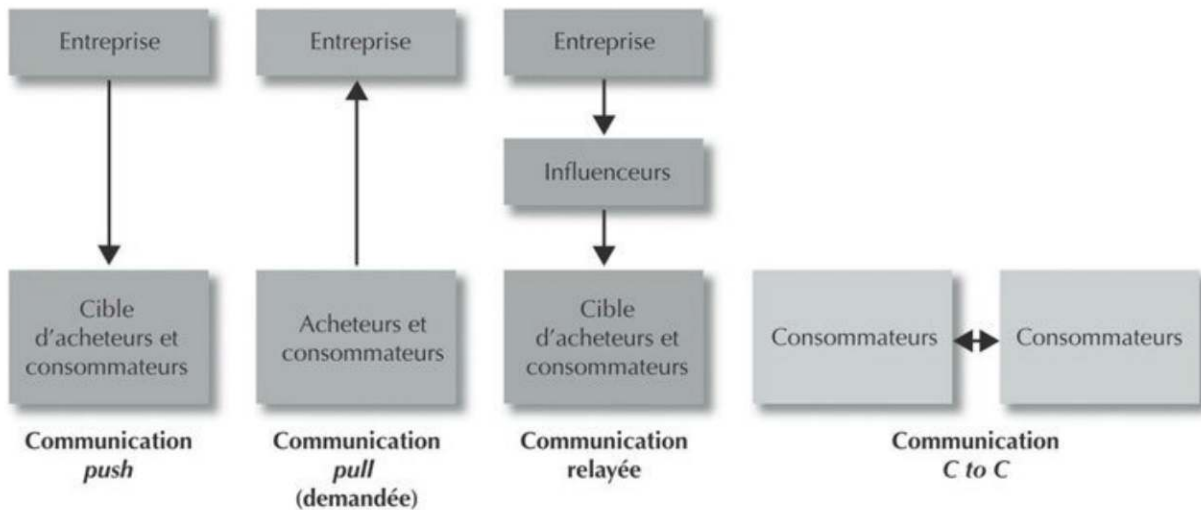
1 Les approches *push* et *pull* en matière de communication des entreprises

Nous pouvons distinguer deux types d'approche concernant l'envoi d'information qui vont toucher les consommateurs (figure 3.4).

1. Soit l'information est « poussée », envoyée par l'enseigne ou la marque vers le consommateur sans que celui-ci l'ait sollicitée (approche *push*). L'approche *push* constitue le modèle de la publicité traditionnelle quel que soit le média (les promotions, les e-mails commerciaux non sollicités, les SMS, les notifications mobiles...). Il s'agit d'une communication « imposée » qui est contrôlée par l'entreprise. Outre l'objectif d'inciter le consommateur à avoir l'intention d'acheter le produit, l'approche *push* permet de construire l'image et la notoriété de la marque et sert en particulier de source d'information interne aux consommateurs.

2. Soit l'information est « tirée », demandée par le consommateur à une enseigne ou une marque (approche *pull*). L'approche *pull* est destinée à des consommateurs actifs, qui vont rechercher des informations de leur propre initiative. Par exemple, lorsque des consommateurs font des recherches sur Internet à propos d'un produit (*via* les moteurs de recherche, sur les réseaux sociaux ou des sites d'avis), font des demandes par téléphone ou sollicitent des vendeurs en magasin, ils vont « tirer » des informations. Les médias interactifs sont les plus adaptés pour répondre à cette approche puisqu'ils fonctionnent par feed-back (ils répondent à une requête des individus). C'est une communication particulièrement efficace parce qu'elle provient du consommateur identifiant un besoin ou ayant l'intention d'acheter un produit. Cette approche correspond à une démarche de *permission marketing* (voir chapitre 2, p. 72).

1. http://corporate.mappy.com/wp-content/uploads/2016/11/Conf%C3%A9rence-Mappy_WebtoStore4.pdf



Source : De Baynast A. et Lendrevie J., *Publicitor*, Dunod, 2014, p. 11.

Figure 3.4 – Les quatre approches de la communication

2 La communication relayée et la communication C to C

Entre ces deux approches opposées se trouvent deux autres formes de communication : la communication relayée et la communication C to C.

2.1 La communication relayée

La communication relayée est une communication en deux étapes : elle utilise des relais influents pour toucher de manière plus intense les consommateurs. Les relais permettent d'ajouter du crédit aux informations fournies parce qu'ils possèdent une certaine légitimité auprès de leurs cibles. Les influenceurs ont toujours existé dans différents secteurs d'activité (les pharmaciens pour les médicaments et les soins, les architectes pour le bâtiment, les mannequins pour la beauté, les sportifs pour les équipements de sport...). Mais le développement d'Internet et du Web 2.0 a permis l'émergence de blogueurs et d'influenceurs spécifiques à chaque réseau social : YouTubeurs, instagrammeurs, facebookeurs ou experts sur Twitter envoient leurs contenus à des milliers de personnes qui les suivent. Ils constituent des leaders d'opinion. Certains d'entre eux possèdent une véritable aura auprès de leurs fans (voir exemple de L'Oréal page suivante). Les leaders d'opinion « exercent une force d'attraction (physique, psychologique et/ou sociale) sur leur entourage » (Thomas, 2004)¹.

1. Thomas Jr G. M., « Building the buzz in the hive mind », *Journal of Consumer Behaviour*, 4,1, 64-72, 2004.

EXEMPLE – L'Oréal et les e-influenceuses



Source : Get the look, blog de L'Oréal Paris, 2017.¹

En octobre 2015, Kristina Bazan a rejoint l'écurie des égéries stars de L'Oréal Paris. À 21 ans, cette blogueuse influente (plus d'un million de visites par mois) est devenue l'« e-égérie » de la première marque de cosmétiques au monde. Cette fan de maquillage suivra les événements de la maison et créera des contenus diffusés sur les réseaux sociaux. Depuis 2011, L'Oréal Paris suit de près le phénomène créé par les blogueuses beauté et autres « e-influenceuses » sur YouTube, Instagram, Snapchat et Vine en Occident, WeChat, Weibo et Kakao Talk en Asie. « Cela a révolutionné notre approche du marché, explique Yann Joffredo, vice-président mondial maquillage de L'Oréal Paris. Travailler avec la communauté des blogueurs et influenceurs sur les réseaux sociaux nous permet d'offrir aux consommatrices une autre expérience de la marque, plus directe et instantanée. C'est un pont entre la publicité classique et les consommatrices. » Et aussi un complément aux journalistes beauté. « Si ces dernières sont plus expertes, les blogueuses sont plus proches de leurs lectrices. Elles jouent le rôle de la bonne copine qui leur conseille la meilleure façon d'utiliser les produits. »

L'Oréal Paris envoie régulièrement communiqués de presse et produits à 500 contacts mondiaux de son fichier « e-PR », parfois invités à des événements, telle une master class

1. http://www.get-the-look.fr/media/un-ultime-geste-beaute-avant-de-poser_m90101#3

du make-up artist de Kim Kardashian. « C'est une corde de plus à notre arc », assure Yann Joffredo, qui gère les liens avec ces nouveaux relais d'opinion, répartis en trois catégories : les « leaders d'opinion clés » (plus de 5 millions de followers), les « stars en devenir » (de 1 à 5 millions de fans) et « les petites nouvelles en train de monter ». « Nous voulons créer un cercle des amis de la marque. Comme avec nos égéries, il faut une adéquation avec notre façon de travailler. » Avec une poignée d'entre eux, L'Oréal Paris négocie une « co-crédation de contenus » sur leur site, YouTube, Instagram, Snapchat ou Vine, avec des partenariats rémunérés autour d'un produit ou d'un événement. Lors de la dernière Fashion Week, L'Oréal a ainsi invité la blogueuse Amanda Steele et l'acteur Josh Pech, qui ont assuré à leur façon la promo de la marque.

Extrait : Letessier I., « L'Oréal Paris, ou l'art de s'attacher les e-influenceuses », *Le Figaro*, 23 mars 2016.

2.2 La communication C to C

La communication *consumer to consumer* (C to C) correspond au bouche-à-oreille (BAO) entre consommateurs. Le bouche-à-oreille est une pratique marketing pour promouvoir un produit par des consommateurs lors de leurs interactions sociales (O'Rourke, 2017)¹. Les entreprises n'avaient jusqu'à présent aucun contrôle sur la diffusion d'informations les concernant par le BAO.

Avec le développement spontané du BAO électronique *via* les réseaux sociaux, les entreprises peuvent désormais écouter les conversations de leurs clients et adapter leurs discours en faveur de leurs marques. Mais les conversations entre consommateurs sont d'ordre privé et une intervention commerciale pourrait être très mal perçue. Le marketing du BAO consiste ainsi à provoquer la diffusion d'une information d'un individu à l'autre sans pour autant intervenir dans son processus de propagation. Dans sa version électronique, cette stratégie est appelée marketing viral. Le BAO aura d'autant plus d'importance que le consommateur sera impliqué dans l'achat du produit. Les avis laissés par les pairs constituent des informations essentielles qui aideront à se forger une opinion. C'est dans cette optique que le modèle du ZMOT (*Zero Moment of Truth*) est apparu sous la forme d'une nouvelle étape potentielle dans le processus d'achat du consommateur.

2.3 Le ZMOT (*Zero Moment of Truth*)

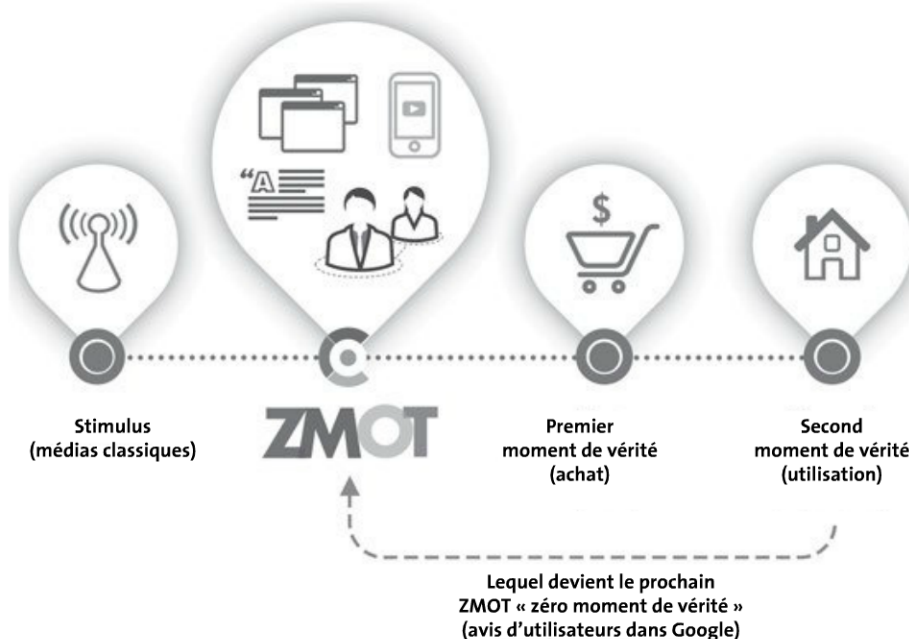
Le ZMOT est une notion introduite en 2010 par Jenny Liu², manager chez Google dans le blog du *Consumer Packaged Goods*. Il met en évidence une nouvelle étape « de vérité » dans le processus d'achat des consommateurs. À l'origine, en 2005, le

1. O'Rourke, S., « Word-of-Mouth Marketing », *Marketing terms*, 2017. Disponible sur : http://www.marketingterms.com/dictionary/word_of_mouth_marketing/

2. google-cpg.blogspot.com/2010/03/zero-moment-of-truth.html

terme FMOT (*First Moment of Truth*, premier moment de vérité), inventé par Procter & Gamble, est défini par la première interaction entre un acheteur et un produit au sein du rayon d'un magasin. Cet instant est décisif puisqu'il constitue le premier moment de vérité au cours duquel le consommateur va choisir un produit parmi les produits concurrents se trouvant à cet emplacement. La présence de certains stimuli va permettre de déclencher l'intention et donc la décision d'achat. Le second moment de vérité (SMOT pour *Second Moment of Truth*, deuxième moment de vérité) constitue le véritable instant évaluatif du produit : celui de son utilisation et donc de l'expérience d'usage de ce produit.

Par l'effet des messages C to C, le ZMOT pour *Zero Moment of Truth* (moment zéro de vérité) constitue une nouvelle étape stratégique dans le processus de décision d'achat. En effet, avec la montée en puissance des moteurs de recherche et du développement du Web 2.0, la publication des retours d'expérience des consommateurs est devenue une pratique courante (forums, avis, commentaires, mentions sur les réseaux sociaux et blogs). Ainsi, un consommateur qui a connu un SMOT a la possibilité de faire profiter de son expérience à un consommateur novice au cours du ZMOT (figure 3.5).



Source : Frédéric Gaye, « ZMOT, un moment clé au cœur des décisions d'achat », 7 février, *Les Échos*, 2012, adapté de Google.

Figure 3.5 – Le ZMOT de Google

Le ZMOT met en évidence une étape fondamentale de la communication destinée à influencer les décisions d'achat. Pour qu'une marque soit visible, il est indispensable qu'elle soit présente sur des plateformes reliant les consommateurs entre eux comme les médias sociaux, les avis sur les sites marchands, les forums de discussions ou les blogs permettant de laisser des commentaires.

Les échanges entre consommateurs sont devenus si prégnants qu'ils constituent une valeur stratégique pour le marketing des entreprises. En effet, celles-ci doivent assurer leur présence sur le marché des conversations.

2.4 Le marché des conversations

Les conversations constituent les différents discours tenus par les individus permettant de partager des informations entre eux grâce aux plateformes d'échanges d'informations en ligne. La notion de conversations est apparue pour la première fois en 1999 dans le blog « Cluetrain Manifesto » créé par Levine, Locke, Searls et Weinberger. Celui-ci a ensuite été édité dans un ouvrage du même nom en 2000 aux éditions Perseus Books¹. Ce manifeste comporte 95 propositions qui réintègrent la valeur de l'humain dans les relations entre l'entreprise et les consommateurs. En effet, l'utilisation des réseaux sociaux, des sites d'avis, des forums de discussions, des groupes de consommateurs sur des blogs, des messageries instantanées ou sur Facebook, a provoqué un vaste champ d'échanges entre individus qui ont fluidifié l'accès aux informations entre pairs. Dans ce contexte, les entreprises n'ont pas d'autres choix que d'évoluer dans leur culture et de considérer chaque individu de manière égalitaire et non plus comme un parmi une masse. Chacun pourra ainsi apporter une valeur réelle à la proposition de l'entreprise puisque l'on part du principe que l'intelligence par rapport aux entreprises est plus grande chez les consommateurs (cf. Focus p. 104). Les nouveaux influenceurs sont créés par le Web 2.0 et l'enjeu des marques consiste à susciter les conversations entre individus (Balagué et Fayon, 2012)². Certaines recherches ont montré que les internautes, à travers leurs avis, sont plus influents que les sources institutionnelles. Les recommandations détiennent un fort pouvoir de persuasion (Ardelet et Brial, 2011)³.

Les conversations constituent pour les entreprises à la fois une opportunité et une menace. D'une part, une opportunité de créer des liens forts et durables avec une marque afin de construire de l'engagement et une forme d'attachement⁴. D'autre part, les conversations entre consommateurs peuvent constituer une menace car la marque doit accepter que son identité ne lui appartienne plus puisqu'elle devient un sujet de discussion. Les conversations de qualité sur les réseaux sociaux permettent à certaines marques de paraître plus humaines, sans avoir besoin de représentation physique (Andriuzzi, 2015)⁵.

1. Levine R., Locke C., Searls D. and Weinberger D., *The Cluetrain Manifesto, The End of Business as Usual*, Perseus Books, 2000.

2. Balagué C. et Fayon D., *Facebook, Twitter et les autres..., Intégrer les réseaux sociaux dans une stratégie d'entreprise*, Pearson, 2012.

3. Ardelet C. et Brial B., « Influence des recommandations d'internautes : le rôle de la présence sociale et de l'expertise », *Recherche et Applications en Marketing*, 26, 3, 45-69, 2011.

4. Lacoëuilhe (2000) définit l'attachement comme : « une variable psychologique qui traduit une relation affective durable et inaltérable envers la marque, et qui exprime une relation de proximité psychologique avec celle-ci. »

5. Andriuzzi A., « Conversation avec une marque : perception des modalités d'expression des marques sur les médias sociaux », *Actes du Congrès de l'Association Française du Marketing*, mai 2015.

FOCUS

***The Cluetrain Manifesto* (le manifeste des évidences)¹**

Traduction des 12 premières propositions

1. Les marchés sont des conversations.
2. Les marchés sont constitués d'êtres humains, non de secteurs démographiques.
3. Les conversations entre humains *sonnent* de façon humaine. Elles sont menées sur un ton humain.
4. Que ce soit pour discuter d'information, d'opinions, de perspectives, d'arguments opposés ou humoristiques, la voix humaine est typiquement ouverte, normale et naturelle.
5. Les gens se reconnaissent entre eux grâce au son même d'une telle voix.
6. L'Internet permet des conversations entre êtres humains qui étaient tout simplement impossibles à l'ère des mass-médias.
7. Les hyperliens renversent la hiérarchie.
8. Au sein des marchés *interconnectés*, et des employés *intraconnectés*, les gens se parlent entre eux d'une puissante nouvelle façon.
9. Ces conversations en réseau permettent à de puissantes nouvelles formes d'organisation sociale et d'échange de connaissances d'émerger.
10. Résultat, les marchés deviennent plus intelligents, plus informés, plus organisés. La participation à un marché en réseau change les gens fondamentalement.
11. Les personnes dans un marché en réseau ont compris qu'elles obtiennent des informations et une aide bien meilleure les unes des autres que des vendeurs. Autant pour la rhétorique corporatiste pour ce qui est d'ajouter de la valeur à des produits de base.
12. Il n'y a pas de secrets. Les marchés connectés en savent plus que les entreprises sur leurs propres produits. Et que ce qu'ils découvrent soit bon ou mauvais, ils le répètent à tout le monde.

1. <http://www.cluetrain.com/manifeste.html>

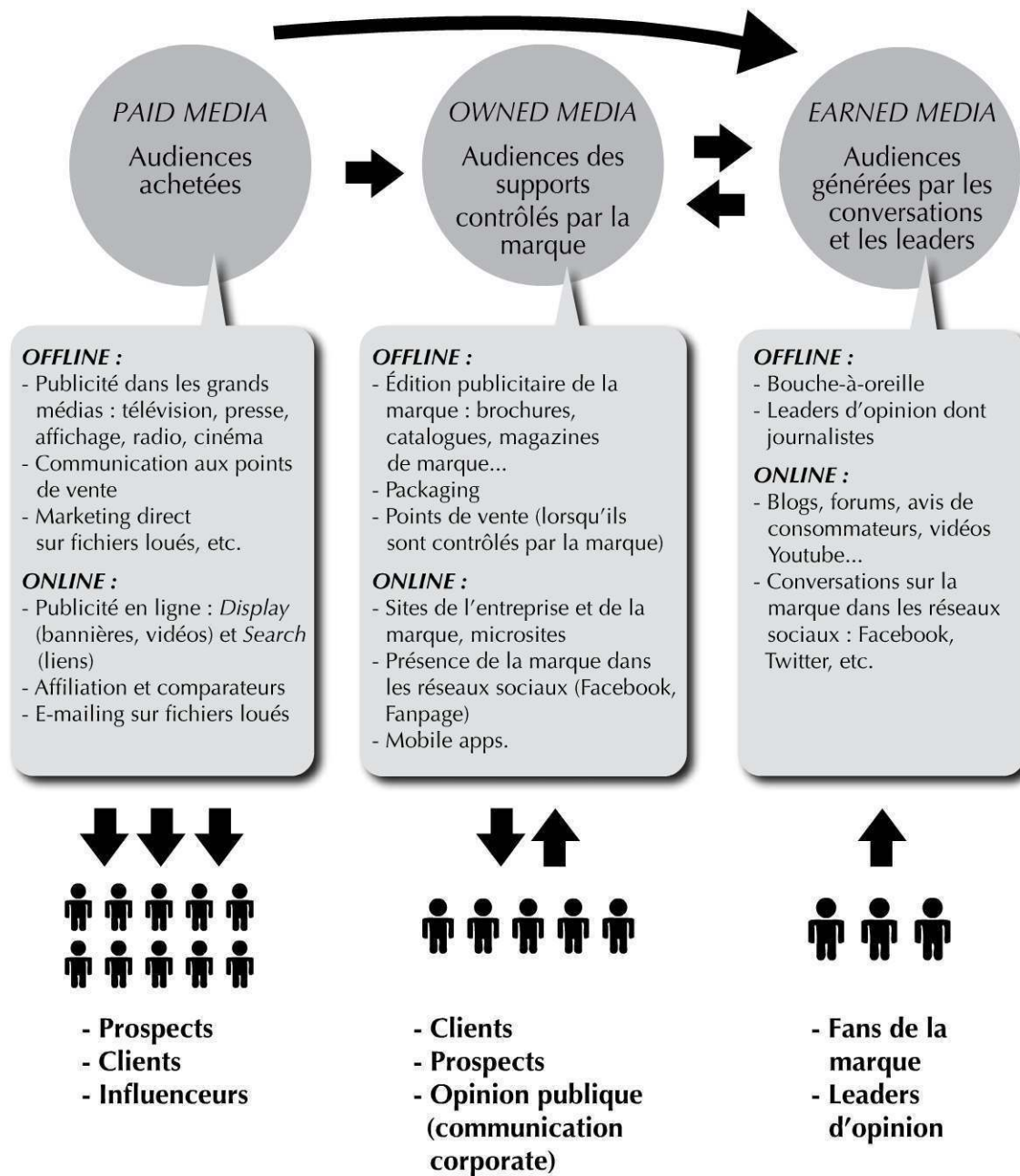
3 L'approche P.O.E de classification des médias

La diversité des formes de communication et ses répercussions qui peuvent être incontrôlables par les entreprises, la multiplicité des points de contact possibles entre les marques et les consommateurs, ont amené l'émergence d'une nouvelle classification des médias : l'approche POE pour *Paid, Owned and Earned*.

L'approche POE désigne (figure 3.6) :

- Le *Paid Media*. Il concerne les médias payants, c'est-à-dire ce que dit la marque à travers la publicité, les prospectus, les liens sponsorisés, l'e-mailing, etc.
- Le *Owned Media*. Il concerne les médias propriétaires ou privés, qui appartiennent à la marque : les points de vente, le catalogue, le site Internet, la page Facebook, le compte Twitter et/ou Instagram, la chaîne YouTube, etc.

- Le *Earned Media*. Il représente les médias « gagnés » : ce que l'on dit de la marque en public (et qui lui rapporte) : le bouche-à-oreille, les commentaires des internautes, les avis sur les forums, les articles de presse (RP), les conversations sur les réseaux sociaux, etc.



Source : De Baynast A. et Lendrevie J., *Publicitor*, Dunod, 8^e édition, 2014, p. 31.

Figure 3.6 – La classification POE des médias

Popularisée par le cabinet d'études Forrester Research en 2009 (tableau 3.3), la classification POE permet de distinguer les médias selon le type d'exposition perçue par les consommateurs. Est-ce que la communication provient d'une publicité payée par l'annonceur (par exemple, une insertion publicitaire dans un magazine) ? Est-ce

que l'information est diffusée par les médias appartenant à l'annonceur (par exemple le compte Facebook) ? Est-ce que l'information est générée par les réactions à ces sources d'information (comme les commentaires issus d'un post sur Facebook) ? Est-ce que l'information est maîtrisée/voulue par l'annonceur (comme les avis de ses clients) ? Est-ce un investissement média qui a une durée limitée ou est-il réalisé sur le long terme (une publicité ou une Web-série sur YouTube) ?

Selon les réponses à ces questions, on classera les sources d'information par médias payants, propriétaires ou gagnés.

Tableau 3.3 – Définitions et rôles des médias selon la classification POE

Type de média	Définition	Exemples	Rôle	Bénéfices	Challenges
Owned media	Canal média géré par la marque	Site Web Application mobile Blog Compte Twitter	Construction de relations à long terme entre les clients potentiels et les <i>earned media</i>	Contrôle Rapport coût/efficacité Longévité Versatilité Audiences de niche	Pas de garantie Peu de confiance dans la communication de l'entreprise Prend du temps à mesurer
Paid Media	La marque achète de l'espace sur le canal d'un média	Publicité <i>display</i> Référencement payant Sponsoring	Passage d'un moyen à un catalyseur qui nourrit les <i>owned media</i> et crée des <i>earned media</i>	À la demande Immédiateté Mesure Contrôle	Encombré Taux de réponse faible Faible crédibilité
Earned media	Lorsque les clients deviennent le canal média	BAO Buzz Contenu viral	Écoute et réponse – les <i>earned media</i> sont le résultat d'une bonne exécution et coordination des <i>paid</i> et <i>owned media</i>	Forte crédibilité Rôle-clé dans la plupart des ventes Transparence	Pas de contrôle Peut être négatif Difficile à mesurer

Source : Cabinet Forrester Research, 2009¹, traduction par les auteures.

Il est intéressant de noter que les médias gagnés détiennent une place privilégiée dans la construction de la confiance accordée envers les marques. En effet, c'est à travers les discours émis à propos d'une marque, les conversations qu'elle génère sur les blogs et les réseaux sociaux, que les consommateurs vont se forger une opinion. Ce sont donc des sources d'information particulièrement valorisantes pour la marque. On pourrait penser que ce type de communication a un coût faible, puisqu'elle provient d'espaces médias non payants. Or, la construction, l'actualisation et l'animation d'un site Internet ainsi que celles des pages détenues sur les réseaux sociaux provoquent des coûts élevés en ressources humaines (coût de *community management*). En effet, les médias gagnés se composent des retombées presse, des

1. https://go.forrester.com/blogs/09-12-16-defining_earned_owned_and_paid_media/

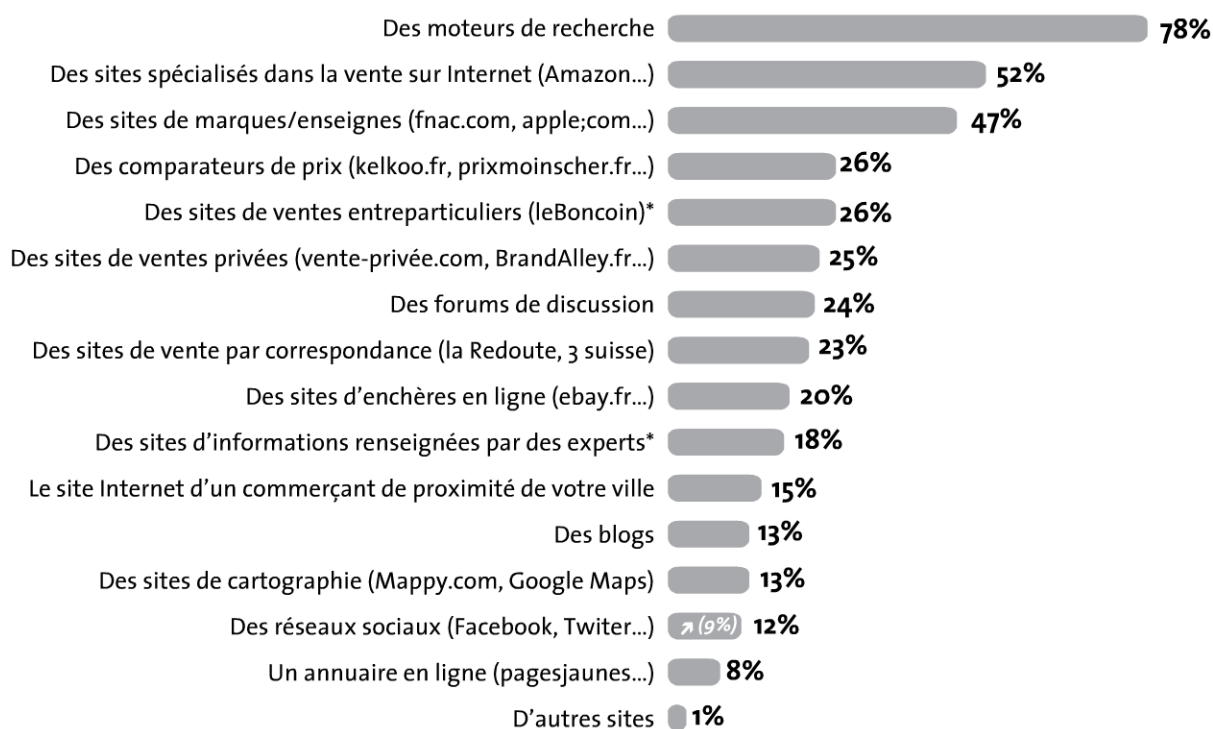
conversations sociales, des actions des *community managers* et des relations avec les blogueurs, soit des communications stratégiques pour certains secteurs d'activité.

Section 3

LES DIFFÉRENTES SOURCES D'INFORMATION DIGITALE À DISPOSITION DES CONSOMMATEURS

1 Le règne du référencement naturel et payant

Les consommateurs privilégient les moteurs de recherche lorsqu'ils cherchent des informations sur Internet (figure 3.7).



(*) nouvel item

Source : 4^e édition du baromètre Mappy-BVA Web to Store, novembre 2016.¹

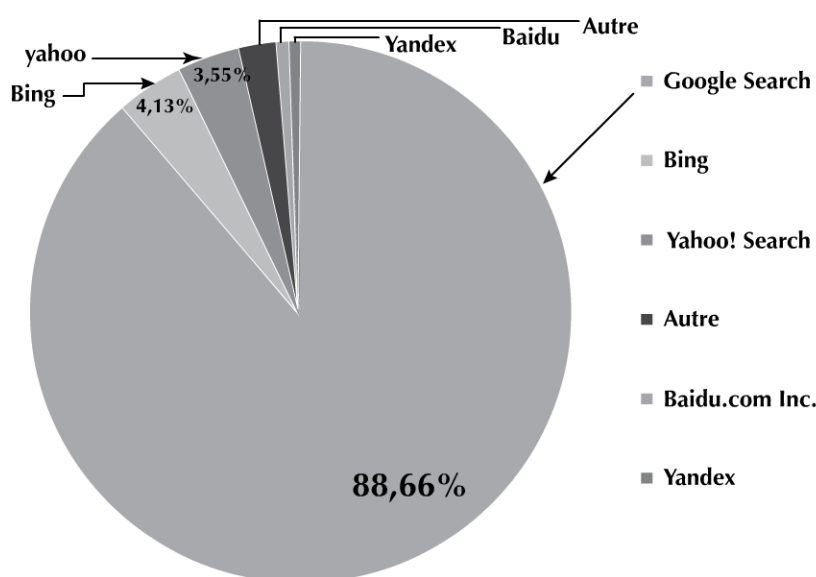
Figure 3.7 – La typologie des sites Internet pour la recherche d'informations

Aujourd'hui, Google capte près des 90 % des requêtes des moteurs de recherche dans le monde (figure 3.8). Le consommateur possède un « réflexe Google »

1. http://corporate.mappy.com/wp-content/uploads/2016/11/Conf%C3%A9rence-Mappy_WebtoStore4.pdf

lorsqu'il est à la recherche d'un produit. Chez Petit Bateau, lorsque les consommatrices sont en phase de recherche, elles vont principalement sur Google¹.

Contrairement à un magasin qui est visible par les piétons qui passent devant sa vitrine, les visiteurs sur le Web n'arrivent jamais par hasard sur un site. Ils peuvent, par exemple, s'y rendre directement parce qu'ils connaissent le site, cliquer sur une publicité présente sur un autre site ou cliquer sur un lien qui s'est affiché sur un moteur de recherche. Plus la notoriété d'un site est élevée, moins le recours aux moteurs de recherche est nécessaire.



Source : StatCounter, publié dans le Journal du Net (JDN), 6 janvier 2016.²

Figure 3.8 – Les parts de marché des moteurs de recherche dans le monde en 2015

L'affichage des résultats de recherche des moteurs de recherche est nommé référencement (*search*). On distingue deux types de référencement (figure 3.9) :

- le référencement naturel (*SEO : Search Engine Optmization*) : les sites sont référencés automatiquement par les robots d'indexation utilisés par les moteurs de recherche. C'est un référencement gratuit ;
- le référencement payant (*SEA : Search Engine Advertising*) : en reversant une commission au clic, les annonceurs peuvent être visibles immédiatement dans les résultats de recherche. Les messages de présentation peuvent être rédigés par leur soin, contrairement à l'indexation naturelle. Ce sont les liens sponsorisés.

1. Cf. interview de Christel Hennion au chapitre 4.

2. « La part de marché des moteurs de recherche dans le monde », journal du net, 06/01/16.

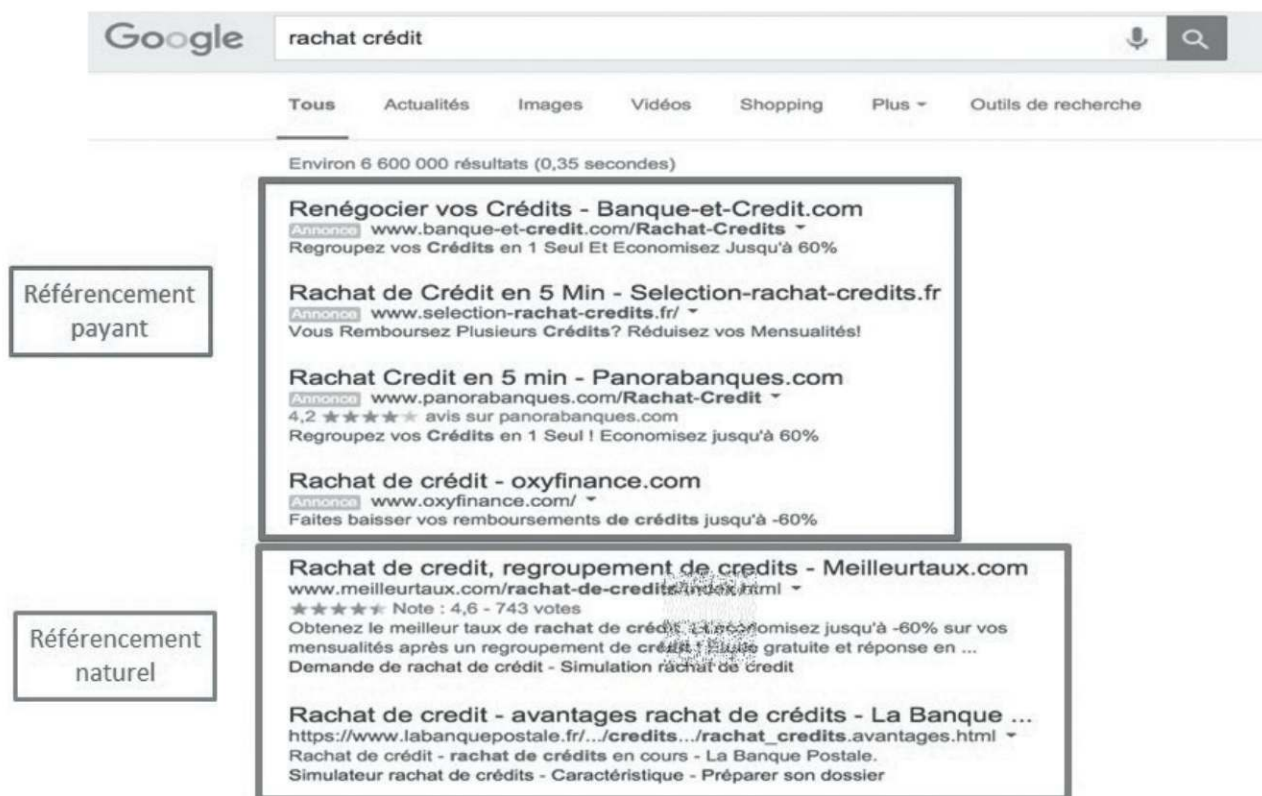
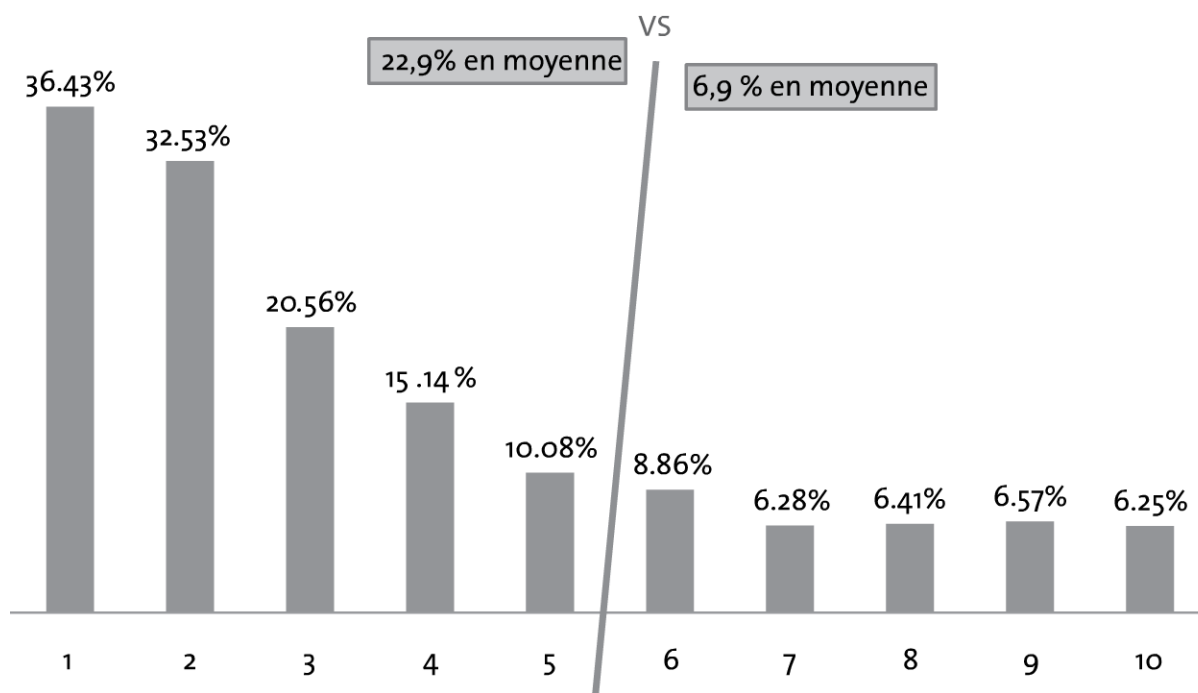


Figure 3.9 – Les deux types de référencement

1.1 Le référencement naturel ou SEO

Le classement des résultats de requête proposé par Google dépend d'un algorithme appelé PageRank. Les internautes consultent essentiellement les sites classés en tête du classement et cliquent surtout sur les premiers résultats. En effet, lorsque la page d'un site est classée après le 5^e rang, son taux de clic est inférieur à 7 % (figure 3.10). Le PageRank n'est pas un algorithme fixe, Google le fait varier au cours du temps et sa formule exacte reste secrète. Néanmoins, certaines règles demeurent pour qu'un site optimise son classement et génère du trafic gratuitement.



Source : Synodiance, Étude SEO/Taux de clic - 2013¹

Figure 3.10 – Le classement sur le PageRank et le taux de clic

Comment obtenir un placement optimal sur le PageRank ?

Le PageRank consiste à donner de la visibilité aux pages d'un site Web. Google dispose de 200 variables permettant de faire varier le classement. Ces variables se divisent en deux segments : le référencement *on-page* (travail du référencement sur le site lui-même) et celui *off-page* (travail du référencement en fonction des liens menant vers le site).

- Le référencement *on-page* consiste à travailler sur sa page pour augmenter sa visibilité grâce aux robots de Google. Ce travail repose d'une part sur une optimisation technique des pages grâce aux balises incluses sur le site, aux *rich snippets*, aux signaux intégrés (cf. Focus p. 111), à la qualité de navigation et d'affichage sur mobiles et d'autre part, à une stratégie de contenu comme le choix des mots et expressions clés qui seront les plus pertinents par rapport aux demandes des internautes. Le contenu dépend du placement dans la page, de la délimitation des champs sémantiques qui privilégiera l'association de plusieurs mots plutôt que la concentration des efforts sur des mots génériques. Il faut comprendre comment les internautes vont exprimer leurs attentes en situation de recherche. Pour cela, Google met à disposition le *Google Keyword Planner* permettant de mettre en évidence les mots clés ou expressions les plus demandés sur le moteur de recherche. Un contenu original, actualisé, unique et disposant d'un maillage interne élevé (liens entre les pages du site) entraînera un bon classement.

1. <https://fr.slideshare.net/Synodiance/synodiance-etude-seo-taux-de-clic-06092013/1>

- Le référencement *off-page* concerne la popularité d'un site, elle dépend du *netlinking*. En effet, pour Google, le lien hypertexte au sein d'un site équivaut à une citation et il peut être considéré comme un vote¹. Cela signifie que plus un site A est cité par d'autres sites B, C, D..., plus il obtient des « votes »². Donc, plus un site dispose de liens entrants influents qui pointent vers ses pages, plus son PageRank augmentera. Un site pourra, par exemple, constituer un partenariat avec un réseau de blogueurs pouvant mentionner son site de manière régulière afin d'améliorer son SEO.

FOCUS

Les optimisations techniques du référencement *on-page* sur le moteur de recherche Google

Un site peut améliorer de manière substantielle son référencement Google en adoptant certaines règles sur ses pages. Il peut utiliser un *sitemap*, c'est-à-dire un fichier contenant la liste des URL internes du site, ces URL pouvant être des URLs classiques (HTML ou PDF ou Doc...), des URLs d'images et des URLs de vidéos. Aussi, un site peut utiliser des *rich snippets*, littéralement « extraits enrichis ». Les *rich snippets* correspondent aux quelques lignes qui s'affichent parfois sous les liens, dans les pages de résultats de Google. Cela peut être le fil d'Ariane (ou chemin de fer) qui permet d'afficher le lien sous forme de rubrique plutôt que sous la traditionnelle URL, des votes (comme des étoiles et le nombre de votes), une image. Ces *rich*

snippets ne sont pas censés être pris en compte par Google pour le positionnement du site dans les résultats de recherche. Ils ne vont donc pas aider un site à progresser sur les mots clés visés. Par contre, ils améliorent l'affichage du site au milieu des autres résultats. Ils attirent le regard de l'internaute et lui fournissent des informations complémentaires. Ils incitent à cliquer sur un lien et à visiter un site plutôt qu'un autre. Ces résultats de recherche enrichis améliorent donc le taux de clic et le nombre de visiteurs, dans la mesure où les résultats de recherche sont déjà présents et positionnés.

Source : <http://blog.b2f-concept.com/2012/quelques-explications-sur-les-rich-snippets>.

1.2 Le référencement publicitaire payant ou SEA

Le référencement payant permet de faire apparaître un lien sponsorisé d'un site (ou lien commercial) à afficher en tête des résultats de recherche des consommateurs.

1. « PageRank est un champion de la démocratie [...] : tout lien pointant de la page A à la page B est considéré comme un vote de la page A en faveur de la page B. Toutefois, Google ne limite pas son évaluation au nombre de « votes » (liens) reçus par la page ; il procède également à une analyse de la page qui contient le lien. Les liens présents dans des pages jugées importantes par Google ont plus de « poids », et contribuent ainsi à « élire » d'autres pages » (Google, cité dans Cassin, 2007, pp. 102-103).

2. « Un grand nombre de citations dans des publications scientifiques signifie que vos travaux sont importants, dans la mesure où d'autres personnes ont pensé que cela valait la peine de vous citer » (Sergei Brin & Larry Page cité par Vise D. et Malseed M., *Google Story*, Dunod, 2006, pp. 34-35).

Pour cela, Google a mis en place le programme Adwords¹ qui propose de faire apparaître le lien d'un site en fonction de ses achats de mots ou d'expressions-clés. Comme le SEO, une étude du champ sémantique des produits vendus par le site permet de choisir les mots ou groupes de mots à acheter. La valeur des mots choisis est fluctuante, elle dépend des enchères mises sur ces mots à un instant t par les concurrents². Il peut être plus intéressant de choisir une série de mots-clés peu demandés avec un coût faible que des mots-clés génériques coûteux, ceci grâce à l'effet « longue traîne » (cf. Focus ci-dessous).

Les objectifs du référencement payant sont multiples. Ils permettent :

- d'accroître la visibilité des offres lors des temps forts commerciaux ;
- de lisser l'activité lors des périodes creuses ;
- de faire face à un concurrent ;
- de choisir le message à afficher ;
- d'investir dans le référencement payant en attendant de pouvoir améliorer son référencement naturel.



FOCUS

La longue traîne

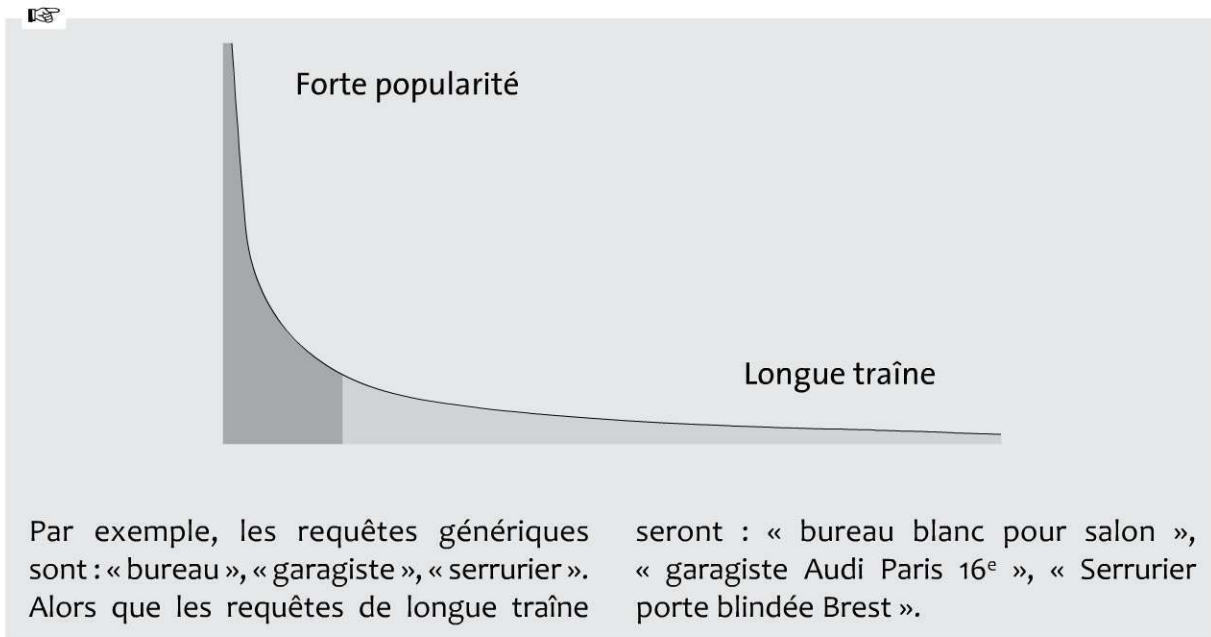
La longue traîne (en anglais *the long tail*) désigne le principe selon lequel les ventes d'un nombre important de micro-offres dépassent collectivement les ventes d'un nombre restreint d'offres populaires. Chris Anderson a popularisé cette stratégie dans le magazine *Wired*, paru en octobre 2004. Il décrit les effets de cette longue traîne sur les modèles économiques liés à Internet. L'exemple d'Amazon.com est caractéristique de ce phénomène grâce à la numérisation de son catalogue : la demande totale pour les articles peu demandés (partie claire de la courbe sur le graphique) dépasse la demande totale des articles très demandés (partie foncée). La stratégie commerciale s'avère plus rentable que si elle tenait uniquement sur la vente des best-sellers. Pour le référence-

ment payant sur Internet, une stratégie de longue traîne peut s'avérer plus rentable qu'une stratégie de mots génériques. En effet, une requête générique provoque une pression concurrentielle forte sur les mots génériques (les plus courants) mais génère plus de trafic. Une requête « de longue traîne » est une requête incluant des mots-clés qui attirent chacun peu de visiteurs sur un site mais dont le cumul peut représenter une part non négligeable du trafic total d'un site. La pression concurrentielle est nettement plus faible et le trafic plus qualifié. Prises individuellement, les requêtes de longue traîne ne génèrent qu'un trafic faible mais collectivement, elles peuvent entraîner plus de visites que les requêtes génériques.



1. www.google.fr/adwords

2. On trouvera une présentation complète du fonctionnement du SEA dans l'ouvrage de Mercanti-Guérin et Vincent, *Publicité Digitale*, Dunod, chapitre 7, 2016.



2 La publicité programmatique

La publicité sur Internet (*display*) s'est développée de manière forte ces dix dernières années. Le terme *display* est un terme générique désignant les publicités digitales intégrant des éléments graphiques ou des vidéos publicitaires à différencier des publicités par liens sponsorisés (le *search*). On notera que l'IAB opère une distinction entre *display* et *in-stream* : le *display* classique comprend les bannières, pop-up, interstitiels, *in-banner*, etc., et doit être distingué des publicités *in-stream* qui sont des formats de publicités vidéo liées au contenu passant avant, pendant ou après la lecture vidéo sur Internet (pré-roll, mid-roll ou post-roll).

Les recettes publicitaires du *display* sont passées de 0,37 à 1,2 milliard d'euros entre 2006 et 2016 (source : IREP). Cette croissance s'explique bien sûr par des audiences de plus en plus fortes sur ce média mais aussi par une automatisation de l'achat d'espace sur Internet, appelée publicité programmatique (cf. Focus p. 114). En effet, celle-ci désigne les campagnes publicitaires organisées par le biais d'algorithmes de placement des espaces au sein des médias, en l'occurrence ici sur Internet grâce aux *Adservers*.

Un *Adserver* est une plateforme d'espaces publicitaires permettant à un annonceur de programmer sa campagne selon les formats souhaités. Du côté éditeurs (médias), les espaces publicitaires sont gérés de manière extrêmement précise pour permettre un ciblage pointu. Les annonceurs peuvent ainsi pratiquer un ciblage comportemental, contextuel et affiné selon la rotation des annonces en fonction des taux de clic (cf. Chapitre 1, section 3 p. 28).

Le prix de l'espace est fixé sous le mode des enchères (comme un cours de bourse) en temps réel, appelé aussi RTB (*real-time bidding*). Avec la croissance exponentielle

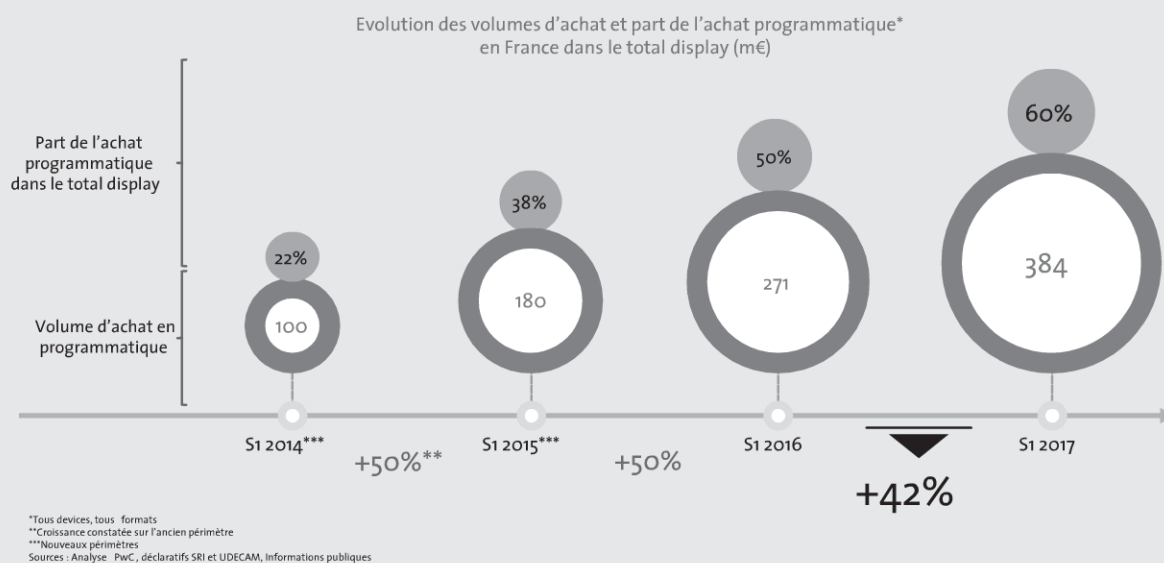
des espaces publicitaires disponibles, les réseaux sociaux s'ajoutant aux sites Internet, suivant un phénomène de longue traîne, apparaissent les *Adexchanges*, immenses places de marché automatisées. Les *Adexchanges* permettent aux annonceurs d'acheter des espaces publicitaires low-cost de manière rapide et fluide et d'avoir un calcul automatisé de leur ROI (*Return on Investment* : retour sur investissement). Effectivement, les bénéfices des campagnes peuvent être calculés de manière rapide grâce aux taux de clic et aux taux de conversion issus de ces campagnes, en fixant un niveau d'enchère assurant une rentabilité¹.

FOCUS

Le marché du programmatique

Le marché du programmatique *display* a représenté 384 millions d'euros d'investissements au premier semestre 2017, selon l'Observatoire de l'ePub. Une hausse de 42 % par rapport au semestre 1 de l'année précédente qui permet au marché de

couvrir 60 % du marché *display*. Les réseaux sociaux représentent 77 % des investissements en programmatique vidéo. Le programmatique accède aux inventaires premium¹ et aux formats rich médias² sur mobile et vidéo.



Source : Observatoire de l'e-pub, SRI, PwC, Udecam, juillet 2017.³

1. Les inventaires *premium* désignent les emplacements publicitaires les mieux placés au sein d'un site.
2. Le *rich media* concerne l'utilisation du son ou de la vidéo dans la publicité sur mobile ou sur site.
3. <http://www.journaldunet.com/ebusiness/publicite/1159256-programmatique-chiffre-d-affaires-france/>

1. Pour approfondir cette partie, on pourra consulter la section 2 du chapitre 3 de l'ouvrage de Mercanti-Guérin & Vincent, *Publicité Digitale*, Dunod, 2016.

Par conséquent, la publicité programmatique provoque la croissance du nombre de publicités présentes sur Internet, ce qui influence leur visibilité. La visibilité des impressions *display* en France a baissé de 11 points entre 2015 et 2016. Concernant la durée des impressions, seules 35 % des publicités *display* étaient visibles plus de 5 secondes en France sur la même période¹.

3 La prépondérance des avis pour se forger une opinion

Nous avons vu au début de ce chapitre que les deux premières sources d'information auxquelles les consommateurs accordent leur confiance sont les recommandations des personnes de leur entourage et les opinions des pairs dans la même situation d'achat. Inventeur des avis sur les produits vendus dans son catalogue électronique, le site Amazon.com en a fait un de ses avantages compétitifs. Dès lors, de nombreux e-commerçants l'ont suivi.

Depuis l'apparition du Web 2.0 (cf. Focus p. 116), le consommateur joue un rôle important car il possède l'opportunité de créer, publier ou encore partager du contenu sur Internet. La relation consommateur/consommateur est particulièrement bien adaptée sur Internet. Il existe en effet une réelle confiance inter-consommateurs, qui se fient plus à l'expérience et aux commentaires de leurs pairs qu'aux discours des marques. Cette relation est devenue primordiale pour les marques car en plus d'acheter, le consommateur peut aujourd'hui s'exprimer sur la toile en échangeant avec les autres consommateurs. Il a, par exemple, la possibilité de donner son avis sur son expérience d'achat, de partager une expérience vécue avec une marque ainsi que de dévoiler son opinion générale sur cette dernière. Il peut également commenter ou recommander des sites, des produits et des services. Par conséquent, un groupe de consommateurs réunis dans le but de communiquer avec une marque forme une communauté virtuelle que la marque devra gérer avec précision.

1. Baromètre de la qualité média digitale, 2^e semestre 2016, Integral Ad Science, disponible sur : <http://www.ad-exchange.fr/la-brand-safety-sameliore-en-france-la-visibilite-en-chute-libre-sur-le-display-mais-en-hausse-record-sur-la-video-etude-33691/>

FOCUS

Le Web 2.0

Le terme « Web 2.0 » est apparu pour la première fois lors d'une conférence tenue en août 2004 sur les tendances du Web en « plateforme de données partagées via le développement d'applications qui viennent architecturer les réseaux sociaux, issus de la contribution essentielle des usagers à la création des contenus et des formats de publication ». Tim O'Reilly (2005)¹ a conceptualisé le terme en mettant en évidence la notion d'intelligence collective : « Le Web 2.0 repose sur un ensemble de modèles de conception : des systèmes architecturaux plus intelligents qui permettent aux gens de les utiliser, des modèles d'affaires légers

qui rendent possibles la syndication et la coopération des données et des services. Le Web 2.0 c'est le moment où les gens réalisent que ce n'est pas le logiciel qui fait le Web, mais les services. »

Le Web 2.0 constitue l'appropriation par les internautes des nouveaux outils de type « open source » permettant de publier des contenus (textes, photos, vidéos) à travers des blogs, des wikis, des réseaux sociaux et d'autres applications encore. Le phénomène des blogs est un des traits les plus marquants de l'ère Web 2.0.

Source : « Internet dans le monde », *La Documentation Française*, 2011.²

1. O'Reilly T. (2005), *What Is Web 2.0, Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software*, disponible sur <http://www.oreilly.com/pub/a/web2/archive/what-is-web-20.html>

2. <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/dossiers/d000512-Internet-dans-le-monde>

Le consommateur est devenu un « consomm'acteur » (Mayol, 2011)¹. Au début des années 2000 apparaît dans les travaux de recherche en marketing la notion de *Customer Empowerment* (Wathieu, 2002² ; Hunter et Garnefeld, 2008³) qui fait référence au renforcement du pouvoir du consommateur sur la stratégie de l'entreprise : connaissance des prix grâce aux nouveaux outils 2.0 (exemple : les comparateurs de prix), nouvelle expertise sur les produits/services (ex : médias sociaux, forums) et enfin un véritable pouvoir de recommandations ou de condamnation (exemple : les réseaux sociaux, parole ouverte et libre). Selon Bonnemaizon, Curbatov et Louyot-Gallicher (2008), le *Customer Empowerment* se définit à la fois comme un état subjectif du point de vue du client et un processus initié par l'entreprise dans lequel il est partie prenante. Il se manifeste dans le sentiment des consommateurs de contrôler, de comprendre son environnement et de

1. Mayol, S.. *Le Marketing 3.0*, Dunod, 2011.

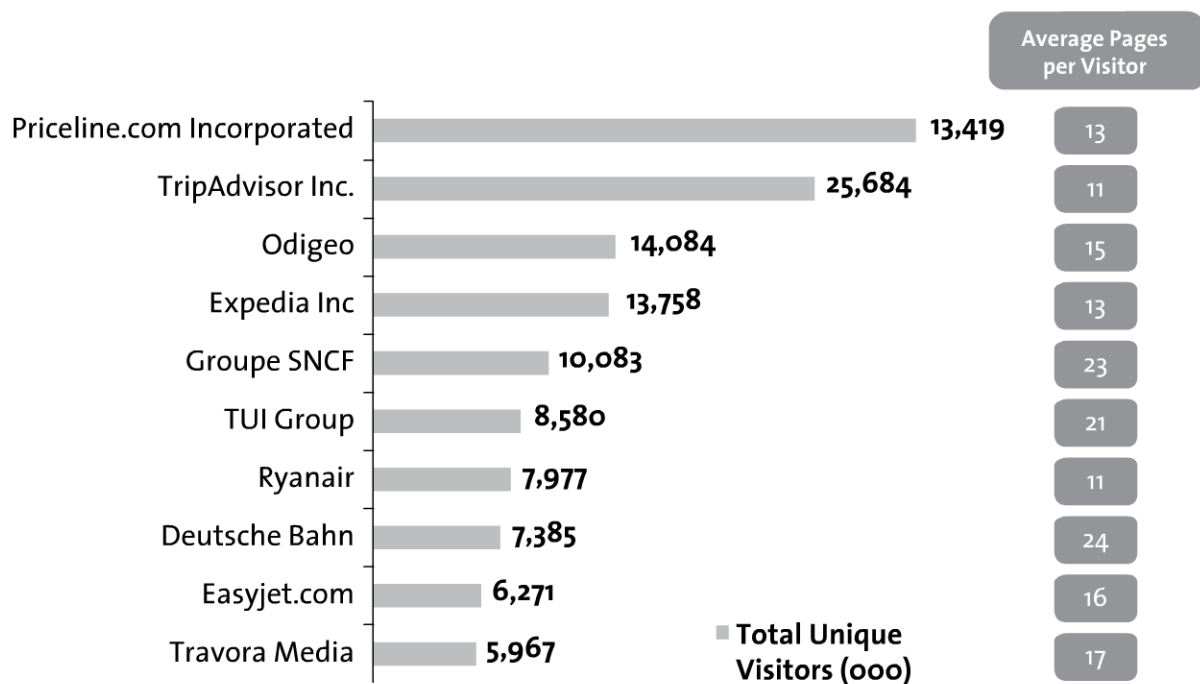
2. Wathieu L., Brenner L., Carmon Z., Chattopahyay A., Wetenbroch K., Drolet A., Gourville J., Muthukrishnan A. V., Novemsky N., Ratner R. K. et Wu G., « Consumer Control and Empowerment: A Primer, » *Marketing Letters*, 13 (3), 2002, 297-305

3. Hunter, G. L. et Garnefeld, I., « When does consumer empowerment lead to satisfied customers ? Some mediating and moderating effects of the empowerment-satisfaction link », *Journal of Research for Consumers*, n° 15, p. 1, 2008

pouvoir y jouer un rôle actif. Il se traduit dans la confiance des consommateurs en leurs compétences et capacités. Ceci est facilité par le développement d'Internet qui, selon certains, facilite la prise de pouvoir. Les consommateurs prennent la parole plus facilement vis-à-vis des produits et des marques.

Aussi, les travaux de Wang, Cunningham et Eastin (2015)¹ ont montré que le contenu des avis et leur orientation positive avaient un effet positif sur l'attitude envers un produit et son intention d'achat, en particulier lorsque les avis mettent en évidence les bénéfices du produit et les sentiments des consommateurs. Les consommateurs lisent ces avis et y croient : 67 % leur font confiance en dépit de la présence avérée d'avis trompeurs dévaluant leur crédibilité (Jonas, 2010). La crédibilité d'un avis en ligne dépend du profil de l'auteur et de la qualité des arguments qu'il avance (Soulard, 2015)².

Les entreprises du secteur du tourisme sont particulièrement sensibles à la réputation de leurs établissements pour maintenir un niveau de réservation élevé. Selon une étude de Comscore (figure 3.11), trois des quatre sites Web de tourisme les plus visités en Europe sont des sites d'avis : Booking/Priceline, TripAdvisor et Expedia/Trivago.



Source : Comscore Data Gem 2013³

Figure 3.11 - Le trafic des 10 premiers sites de voyage en Europe

1. Wang, S., Cunningham, N. R., & Eastin, M. S., « The Impact of eWOM Message Characteristics on the Perceived Effectiveness of Online Consumer Reviews », *Journal of Interactive Advertising*, 15, 2, 151-159, 2015.

2. Soulard O., « La crédibilité des avis en ligne : une revue de littérature et un modèle intégrateur », *Management & Avenir*, 82, 29-153, 2015.

3. <https://www.comscore.com/fre/Insights/Data-Mine/Holiday-Hunting-Top-10-Travel-Sites-in-Europe>.

Il peut s'avérer difficile pour un consommateur d'identifier les faux avis, d'autant plus lorsque les sites permettent à tout un chacun d'y participer. C'est le cas du site TripAdvisor qui laisse toute liberté aux internautes de créer une page d'avis dédiée à un établissement (voir exemple ci-dessous). Plotkina, Munzel et Pallud (2017)¹ ont mis en évidence le fait que les faux avis et les messages trompeurs peuvent être détectés par leur structure linguistique différente. En effet, ils portent des signaux comme par exemple une structure bien établie et un scénario spécifique, un style très simple, des messages qui manquent de références temporelles, employant plus de verbes que d'adjectifs et des termes généraux.

EXEMPLE – TripAdvisor

Anecdote sur les faux avis clients

Victimes de leur succès, TripAdvisor et les autres n'arrivent plus à bloquer les faux commentaires écrits par les hôteliers eux-mêmes. Démonstration.

Norbert Westelynck en a vacillé sur son tiroir-caisse. Le 19 juillet 2013, ce gérant de l'hôtel des Vignes, à Juliéna (Rhône), naviguait sur sa page TripAdvisor quand il est tombé sur les commentaires de cinq internautes n'ayant jamais mis un pied chez lui : « pourri d'humidité », « c'est un Formule 1 », « travail d'amateur ». Un clic sur la fiche des établissements alentour, mêmes auteurs, mêmes dates de séjour (!), mêmes amabilités. Seul Le Moulin de Saint Vérand trouvait grâce à leurs yeux : « havre de paix », « étape parfaite », « tout y est subtilité ». Devant le refus de TripAdvisor de retirer la moindre ligne, ces hôteliers ont alors contacté la propriétaire du Moulin, contrainte d'avouer que derrière ces messages bidon se cachaient des « clients amis ». Dès le lendemain, leurs avis avaient disparu. « Mais six jours de critiques en pleine saison ont dû faire fuir plus d'un client », estime Tomas Yung, consultant en webmarketing hôtelier.

D'après la Direction de la concurrence, 45 % des commentaires postés sur le Net seraient biaisés. Deux fois plus qu'en 2012. Dans le tourisme, trois sites concentrent 90 % des commentaires : Booking.com (62,2 %), TripAdvisor.com (22,5 %) et Hotels.com (5,1 %). Mais sur Booking et Hotels, impossible de laisser un avis bidon. C'est l'établissement qui envoie le formulaire au client à l'issue de son séjour. Sur TripAdvisor en revanche, il suffit de se constituer un profil avec un pseudo (ça nous a pris 1 minute 30) pour laisser des pastiches sur un établissement sans en avoir jamais poussé la porte.

Extrait : Villard N., « TripAdvisor, Booking... les avis de ces sites de voyage sont-ils vraiment fiables ? », *Capital*, 7 août 2015.

Selon l'étude Social Insight de TNS-Sofres 2016², presque un quart des consommateurs consultent les réseaux sociaux avant un achat : 11 % lisent des

1. Plotkina D., Munzel A., Pallud J. (2017), « Ne soyez pas trompé. Détection des faux avis en ligne », *Actes du Congrès de l'Association Française du Marketing*, 2017.

2. tns-sofres.com/socialinsight, 2016.

commentaires sur les marques, 12 % consultent des avis consommateurs et 7 % discutent des marques.

Les avis détiennent une forte importance dans la construction de l'image de l'entreprise en ligne et en particulier dans la constitution de sa e-réputation.

4 La réputation numérique (e-réputation)

La réputation numérique peut être définie comme l'image véhiculée et/ou subie par une entreprise ou une marque sur Internet et sur d'autres supports numériques. L'e-réputation peut également s'appliquer à un produit ou un service¹. Elle est constituée par son identité numérique. Pour Balagué et Fayon (2010, p. 53)², l'identité numérique d'une personne (physique ou morale) est constituée par « l'ensemble des traces laissées sur Internet par la personne elle-même ou par des tiers ». Les traces sont toutes les contributions laissées sur le Web : au sein des blogs, des commentaires postés, des avis sur les sites marchands ou non, des réseaux sociaux. Elles ont la caractéristique d'être persistantes car elles peuvent difficilement disparaître et être reproduites à l'infini ; ce qui leur procure une capacité à être disséminées vers une forte audience. Le contenu, posté de manière volontaire ou pas, peut être porté vers des destinataires nombreux et inconnus de l'émetteur. Plusieurs outils sont disponibles pour mesurer l'e-réputation (cf. Focus ci-dessous), mais les entreprises doivent être particulièrement exigeantes à sa construction car elle peut avoir un impact fort sur des indicateurs fondamentaux comme l'attractivité des produits ou services, le chiffre d'affaires, le recrutement, le cours de la bourse et l'image de marque.

FOCUS

La mesure de l'e-réputation

Pour savoir si un site détient une bonne e-réputation, il faut savoir si le contenu présent sur Internet est plutôt positif, négatif ou neutre. Plusieurs outils peuvent être utilisés pour évaluer cette mesure. La première consiste à établir un diagnostic sur Google, en tapant le nom du site ou des marques et de consulter les résultats, que ceux-ci soient sous forme de textes, images ou vidéos. Pour un suivi quotidien,

l'utilisation de Google Alerts permet d'envoyer par e-mail de manière automatique les liens qui mentionnent des noms pré-définis (<https://www.google.fr/alerts>). Plusieurs sites se sont spécialisés dans la mesure de la présence sur Internet, comme par exemple Osculteo.com qui recense les sites où une marque a été citée, ainsi que la réalisation d'un nuage de mots représentant la marque.



1. Source : www.definitions-marketing.com.

2. Balagué C. & Fayon D., *Facebook, Twitter et les autres...*, Pearson, 2010.

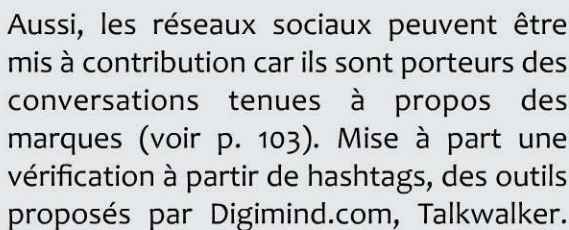


Tableau de bord des citations sur les réseaux sociaux proposé par Mention.com



4.1 La construction d'une bonne e-réputation : le marketing de l'influence

On peut évaluer l'e-réputation de manière qualitative (orientation positive ou négative) mais aussi quantitative, c'est-à-dire par l'intensité de l'influence des messages et de ceux qui les émettent. En effet, l'influence d'un message sera d'autant plus forte que l'audience touchée est grande et que l'émetteur est porteur d'une forte croyance dans le domaine (capacité de persuasion élevée). L'e-réputation détient une bonne crédibilité du nom du site lorsque les traces laissées sur Internet n'ont pas été rédigées par des personnes appartenant à l'entreprise. Certains internautes sont crédités d'une plus forte crédibilité dans leurs messages que d'autres et ils ont un pouvoir d'influence plus grand : ce sont les influenceurs. La légitimité à émettre des avis dans une catégorie de produit est basée sur la confiance que leur portent les consommateurs.

Aujourd'hui, de nombreuses marques signent des partenariats avec des personnes influentes sur Internet pour accroître leur e-réputation, en particulier des secteurs de la mode, la beauté, les voyages et les loisirs. Instagram et YouTube sont les réseaux regroupant les influenceurs les plus populaires. Les partenariats concernent le test de produit et la publication d'avis, la création de contenu original à diffuser sur le réseau social de l'influenceur ou le réseau de la marque, l'utilisation du placement de produit sur YouTube, etc. (cf. exemple).

EXEMPLE – La campagne de communication des montres Daniel Wellington fait appel à des influenceurs sur les réseaux sociaux



Post pour Daniel Wellington sur le compte Instagram d'Enjoy Phoenix

La société Reech, spécialisée dans le marketing d'influence, conseille aux entreprises de respecter certaines pratiques (tableau 3.4).

Tableau 3.4 – Quelques bonnes pratiques du marketing de l'influence

Identifier les attentes des influenceurs	Le principal facteur de motivation de l'influenceur est la contrepartie financière.
Ne pas confondre audience et influence	Au moment du choix des influenceurs, il peut être judicieux de préférer quelqu'un avec une communauté plus petite mais extrêmement engagée. Un influenceur avec une communauté très grande mais peu réceptive sera sans doute moins utile, et plus coûteux.
Miser sur les influenceurs de moyenne et longue traîne	Les influenceurs « stars » coûtent très chers (parfois l'équivalent d'un budget TV). Ils risquent d'être moins disponibles que les influenceurs de moyenne et longue traîne, en raison de contrats d'exclusivité. De leur côté, les influenceurs de la moyenne traîne représentent un potentiel très intéressant et offrent un excellent ROI. Leurs prises de paroles sur le Web paraissent souvent plus authentiques, ce qui les rend particulièrement fortes en impact auprès de leurs communautés.
Donner envie à l'influenceur de collaborer avec la marque	Le secret pour donner envie à un influenceur de collaborer avec vous est très simple : il s'agit d'être humain et de faire preuve de bon sens.
Bien cadrer les attentes	Sans directives claires de la part de l'annonceur, les prises de parole des influenceurs ne comporteront pas forcément les éléments attendus.
S'appuyer sur les talents de l'influenceur	Les contenus créés auront vocation à être diffusés sur les réseaux sociaux de l'influenceur, mais ils pourront aussi être utilisés par la marque.
Construire une relation sur la durée	En faisant des influenceurs des ambassadeurs puis des partenaires de la marque, l'annonceur s'assure d'une bonne fidélité de leur part. De plus, c'est en menant des actions régulières en faveur de la marque que les influenceurs parviendront à influencer le comportement d'achat de leur audience.
Mesurer la performance de la campagne	Pour savoir précisément quel ROI est atteint avec la campagne, il faut mesurer les mentions de la marque et les signaux d'engagement des internautes.

Extrait du Livre blanc « Les 12 meilleures pratiques de l'Influence Marketing » (Reech), 2016.1

Mais certains partenariats entre les marques et les influenceurs manquent d'authenticité et ne représentent plus les véritables opinions de ces leaders d'opinion. Certaines youtubeuses-stars comme Michelle Phan² ont averti leurs fans qu'elles ne pouvaient plus poursuivre car « en ligne, les images postées étaient parfaites mais en réalité c'était la vie que je voulais, pas celle que j'avais »³. Même constat pour Enjoy Phoenix, la youtubeuse française star⁴ qui a confié qu'elle était « désolée d'avoir menti. »⁵

1. <https://www.reech.com/fr/white-paper>, 29 juin 2016.

2. Elle détient 9 millions d'abonnés sur sa chaîne YouTube, 2,2 millions sur Instagram.

3. <https://www.youtube.com/watch?v=UuGpm01SPcA>, avec près de 9 millions de vues.

4. 2,8 millions d'abonnés à sa chaîne YouTube et 3,9 millions sur Instagram.

5. https://www.youtube.com/watch?v=S_S6Qv8LtQE&t=388s

4.2 L'E-réputation et la crise

Lorsqu'un commentaire négatif prend de l'ampleur ou qu'un employé communique mal, l'entreprise subit un bad buzz, c'est-à-dire un bouche-à-oreille négatif, que celui-ci soit situé sur Internet ou *via* les médias traditionnels. Selon le livre blanc publié par Visibrain et Reputatio Lab¹, les crises se répartissent sur trois niveaux :

- niveau 1 : crise éphémère : l'erreur vient de la marque. Elle rétablit sa réputation en s'excusant et la crise n'a pas de conséquence sur la stratégie ou n'a eu qu'un faible écho parmi une certaine communauté ;
- niveau 2 : crise de moyenne ampleur : les consommateurs s'en souviennent à moyen terme ;
- niveau 3 : crise grave et l'entreprise subit un impact global sur le fonctionnement même de la marque.

La crise sera d'autant plus forte que les relais de l'information ont été puissants. C'est le cas du bad buzz créé par la marque Toblerone qui a décidé en octobre 2016 de supprimer deux de ses triangles de sa barre de chocolat afin de réduire son poids. Cela a entraîné un nombre important de détournements d'image, notamment lié au contexte économique de l'Europe (cf. exemple ci-dessous)². Le nombre de personnes touchées par le message a atteint 2 millions sur Twitter.

EXEMPLE – Un bad buzz

Le tweet contre la décision de Toblerone de réduire le poids de sa barre de chocolat prend un tour politique.



1. <http://www.visibrain.com/fr/ressources/livre-blanc-crisis-2016/>

2. De nombreux exemples de bad buzz sont présents sur le blog de nicolas-vanderbiest (<http://www.reputatiolab.com/>)

Il est fondamental de prêter une attention particulière à ce que l'on publie (écrits/photographies/vidéos) tant sur le fond que sur la forme. On utilise le terme de « droit à l'oubli » pour désigner les revendications d'une personne à faire disparaître des informations sur son passé pouvant interférer avec sa vie actuelle. Dans un contexte informatique, le droit à l'oubli est parfois appelé droit à l'oubli numérique. Le droit à l'oubli numérique comporte deux volets : le droit à l'effacement et le droit au déréférencement. Le droit à l'effacement représente le droit d'une personne à faire disparaître du réseau électronique un contenu susceptible de lui nuire, comme un article de presse, une photo, une vidéo, ou n'importe quelle publication dont le propos touche à une personne. Cette publication peut avoir été effectuée sur les réseaux sociaux, sur un site de presse en ligne, ou sur n'importe quel espace d'expression numérique. Aujourd'hui, il est possible de demander à supprimer des informations personnelles, grâce à l'intervention de la CNIL. Enfin, le déréférencement consiste à exclure des moteurs de recherche certains termes, qui seront exclus des résultats de la recherche dans le futur¹. Le déréférencement a été rendu possible grâce à l'arrêt C-131/12 du 13 mai 2014 de la Cour de Justice de l'Union européenne. Le site de la CNIL a mis en ligne un formulaire de demande de déréférencement².

5 Le déploiement des modèles de ciblage prédictif

Pour aller plus loin dans les choix de sources d'informations proposées aux consommateurs, les modèles prédictifs semblent être un moyen particulièrement efficace dans la livraison d'une information ciblée. Ce sont des techniques de traitement et de modélisation des comportements de clients et prospects qui permettent d'anticiper leurs actions futures à partir du comportement présent et passé.

Il existe plusieurs sortes de modèles prédictifs.

Le plus connu est le filtrage collaboratif. La démarche consiste à affecter un client à un segment (selon son profil) puis à regarder comment ce segment de clients se comporte (produits achetés et messages publicitaires appréciés et cliqués). On va donc proposer au consommateur les produits que les personnes ayant le même profil ont achetés. Ces prédictions sont basées sur des formules dérivées des sciences du comportement. Amazon est à l'origine de cette forme de personnalisation avec sa célèbre formule : « Les clients ayant acheté cet article ont également acheté les articles suivants ».

1. Source : <https://openclassrooms.com/courses/controlez-l-utilisation-de-vos-donnees-personnelles-1/qu-est-ce-que-le-droit-a-l-oubli>.

2. <https://www.cnil.fr/fr/le-droit-au-dereferencement>.

Un autre modèle prédictif est basé sur la théorie des graphes et des réseaux. Il consiste à rapprocher des offres selon leur cooccurrence¹ au sein de paniers de plusieurs consommateurs. Grâce à la théorie des graphes, une matrice est constituée, croisant des milliers de produits achetés plusieurs fois (dans une matrice de cooccurrences). Ainsi, on aura au sein de mêmes paniers des produits achetés ensemble et on obtient au sein de paniers successifs des produits complémentaires. La théorie des réseaux permet de tracer et calculer l'intensité des liens entre l'ensemble des produits ayant eu au moins 10 cooccurrences. La société NP6 utilise ces techniques pour proposer des offres finement ciblées : proposer des produits d'emblée, développer des produits à achat séquentiel (acheté selon un ordre établi), pousser des pages Web qui augmentent le montant du panier².

Aujourd'hui, les modèles basés sur l'utilisation de base de données Big Data permettent de mettre en place des systèmes d'intelligence artificielle afin de « prédire » ce que souhaitent les consommateurs. L'intelligence artificielle (IA) regroupe des méthodes de résolution de problèmes à forte complexité logique ou algorithmique. Par extension, elle désigne, dans le langage courant, les dispositifs imitant ou remplaçant l'humain dans certaines mises en œuvre de ses fonctions cognitives. L'IA se distingue par une capacité d'apprentissage (*machine learning*). Il peut s'agir d'un trop grand nombre de données pour être prises en charge par l'homme. Les ingénieurs mettent en place des algorithmes permettant des calculs rapides. Elle peut aussi être utilisée pour remplacer l'humain en donnant des réponses préétablies ou qui sont apprises au fur et à mesure par la machine. C'est par exemple le cas dans l'utilisation des *chatbots* (cf. Focus ci-après).

1. Une cooccurrence est la présence simultanée de deux ou de plusieurs mots dans un même énoncé (phrase, paragraphe, extrait en langage naturel). C'est le cas ici si les mêmes produits achetés ensemble apparaissent dans les mêmes paniers des consommateurs.

2. Source : <https://www.slideshare.net/NP6/achats-croises-marketingpredictifsocioecommerceparis-39660219>

 FOCUS
Les chatbots

Les *chatbots* ou *bots* sont des logiciels permettant de simuler une conversation humaine sur une plateforme ou une messagerie (d'un smartphone par exemple), en utilisant l'intelligence artificielle. Ils mettent à disposition des services d'information, de shopping, de réservation en dialoguant facilement et rapidement auprès des utilisateurs. Un des premiers *bots* sur Facebook Messenger est Poncho, un chat qui permet de recevoir la météo à l'heure convenue avec l'utilisateur sur son mobile. Dans une relation commerciale, les *chatbots* ont pour but d'améliorer l'expérience client en donnant des réponses automatisées, tentant de répondre précisément aux attentes des clients. Ces robots sont soit programmés pour agir dans un cadre préétabli par le concepteur, soit évoluent au fur et à mesure des échanges (grâce à *machine learning*). Par exemple, Cortana de Windows 10 est un *chatbot* répondant aux questions techniques des utilisateurs. Un ajout de *chatbot* à son site permet de proposer une assistance en ligne disponible 7 jours sur 7 et 24h/24, tout en évitant à ses utilisateurs un temps d'attente trop long pour joindre un conseiller par téléphone.

Ainsi, Voyages-SnCF.com a été un des premiers sites français à utiliser les *chatbots* sur Messenger – en associant des messages automatiques à de véritables conseillers. Keiko sur Messenger est un *chatbot* permettant de recevoir des informations sur des personnes de manière instantanée. Botlist est un moteur de recherche de tous les *chatbots* existants. L'impact économique des *chatbots* est important puisqu'en 2017, les économies réalisées par les services clients grâce aux *chatbots* devraient passer de 22 millions de dollars à 8 milliards de dollars dans les secteurs de la banque et de la santé estime Juniper Research dans sa dernière étude. Lauren Foye, analyste en charge de l'étude, estime ainsi que les acteurs de la banque et de la santé peuvent s'attendre à des gains de temps de l'ordre de 4 minutes par requête soit des économies de 0,50 à 0,70 \$ par interaction. À terme elle souligne que « les progrès de l'intelligence artificielle, et la réduction du support humain signifieront indubitablement des pertes d'emplois »¹.

1. <https://viuz.com/2017/05/16/etude-chatbots-8-milliards-de-dollars-deconomises-pour-les-services-clients-en-2022/>

De nombreuses offres sont basées sur des modèles prédictifs permettant aux consommateurs de faciliter leur choix, en particulier lorsque l'offre est pléthorique. C'est le cas d'une entreprise comme Netflix, plateforme de plusieurs milliers de films et séries, qui compte 1,4 million d'abonnés en France en accès illimité (cf. Focus page suivante).

Google oriente aujourd'hui toutes ses offres vers l'intelligence artificielle. À travers Google Assistant et les systèmes à reconnaissances vocale et visuelle, les consommateurs n'auront plus besoin d'aller rechercher de l'information car les choix viendront à eux afin de faciliter leurs décisions¹.

1. <http://www.zdnet.fr/actualites/i-o-2017-google-voit-la-vie-en-intelligence-artificielle-39852636.htm>

 FOCUS

Netflix et les modèles prédictifs

Il existe deux manières d'accéder à un contenu sur Netflix. Dans le premier cas, l'utilisateur a exactement en tête le film ou la série qu'il compte regarder, tape son nom dans la barre de recherche et commence son visionnage. Dans le second cas de figure, l'utilisateur clique par curiosité sur l'une des recommandations qui s'affichent automatiquement sur sa page. Selon Hossein Taghavi, ingénieur en charge de la recherche chez Netflix, ce second cas de figure est de très loin le plus fréquent. « Plus de 80 % des contenus visionnés par nos utilisateurs sont des recommandations » affirme-t-il. La qualité des suggestions fournies aux utilisateurs est donc d'une importance primordiale pour Netflix. « Notre objectif, à long terme, est que lorsque l'utilisateur se connecte, le contenu qu'il souhaite visionner s'affiche en haut de la page, sans qu'aucune action de sa part soit nécessaire. » Selon Hossein Taghavi, l'un des enjeux principaux pour atteindre cet objectif consiste à déterminer si l'utilisateur est dans une optique de découverte (il souhaite visionner un contenu qu'il n'a jamais vu auparavant) ou de continuité (il souhaite reprendre le visionnage d'un contenu entamé au préalable). Un second enjeu consiste, lorsque l'utilisateur est dans une optique de continuité, à déterminer quel contenu il souhaite le plus regarder parmi tous ceux dont il a auparavant entamé la lecture. Afin de répondre à ces deux questions, l'équipe de Netflix a défini un certain nombre de variables. Celles-ci ont ensuite été utilisées dans des algorithmes d'apprentissage machine (*machine learning* dans la langue d'Alan Turing). Ces algorithmes prédictifs ont été testés sur des utilisateurs pris aléatoire-

ment, afin d'observer avec quelle précision ils permettent de deviner leur comportement et de réajuster les paramètres en conséquence. Hossein Taghavi explique ainsi que l'utilisateur a plus de chances de reprendre le visionnage d'un contenu commencé au préalable s'il a récemment regardé plusieurs épisodes d'une même série, sans parvenir à la fin [...]. Inversement, le fait que l'utilisateur soit nouveau sur Netflix, qu'il n'ait rien regardé depuis quelque temps ou qu'il vienne de terminer un film ou une série laisse à supposer qu'il se trouve dans une optique de découverte. Une fois qu'il est déterminé que l'utilisateur est dans une optique de continuité, prédire le film ou la série dont il a le plus de chance de reprendre le visionnage repose sur un lot bien plus complexe de variables. Celles-ci sont liées au profil de l'utilisateur (pays où il se trouve, notes qu'il a attribuées aux contenus préalablement regardés, genres favoris), à son rapport à chacun des contenus qu'il a visionnés dans le cadre de son usage de Netflix (fréquence de visionnage, tendance à regarder tel type de contenu sur telle tranche horaire) et enfin au contexte (heure de la journée, localisation, appareil utilisé). En fonction des prédictions de ses algorithmes, Netflix modifie la manière dont la page d'accueil se présente à l'utilisateur. Si l'algorithme prédit une logique de découverte, la page met en évidence des contenus inédits. Dans le cas contraire, elle affiche en priorité le contenu dont l'utilisateur a la plus forte probabilité de reprendre la lecture, suivi du second par ordre de probabilité, puis du troisième, et ainsi de suite, à travers le carrousel « Continuer à regarder ». Selon Hossein Taghavi, si les algorithmes affichent d'ores





et déjà des résultats prometteurs, la principale difficulté consiste pour l'heure à déterminer quand un utilisateur en a bel et bien terminé avec un contenu et que la plateforme ne doit donc plus en suggérer le visionnage. Il affirme également travailler à la recherche de paramètres toujours plus précis pour faire découvrir aux utilisateurs de nouveaux

contenus susceptibles de correspondre à leurs goûts.

Extrait : Renouard G., « Comment Netflix compose ses algorithmes de recommandation », *ZDNet*, 6 avril 2017.¹

1. <http://www.zdnet.fr/actualites/comment-netflix-compose-ses-algorithmes-de-recommandation-39851718.htm>

6 Synthèse des différentes sources d'information à disposition des consommateurs

Filser (1994) a proposé une typologie des sources d'information selon son caractère commercial ou non et le caractère personnel ou non de la relation avec le consommateur (y a-t-il interaction entre personnes ou pas). Nous proposons de présenter un tableau utilisant la même typologie actualisée avec les nouvelles sources d'information (tableau 3.5).

Tableau 3.5 – Typologie des sources d'information utilisées par les consommateurs

Statut de la source	Nature de la relation du consommateur avec la source d'information	
	Non personnelle	Personnelle ¹
Commerciale	Publicité Display Promotion en magasin Marketing direct, e-mailing Packaging Catalogues, brochures Sites Internet Borne interactive Liens sponsorisés (SEA) Retargeting SMS, notifications mobiles Pages de marques sur les réseaux sociaux Sites comparateurs et affiliation	Vendeur Salon, foire Phoning Agent conversationnel (Chatbots) Blogueurs en partenariat
Non commerciale	Edito presse ² , chronique TV Tests comparatifs Référencement naturel (SEO) Tutoriels	Rumeurs Bouche-à-oreille Forums Conversations sur les réseaux sociaux Blogueurs Avis consommateurs

Source : Filser M., *Le Comportement du consommateur*, p. 230, Dalloz, 1990, actualisé par les auteures.

1. Il s'agit de la relation personnelle entre deux personnes.
2. Article journalistique sur un produit ou une marque sans contrat préalable.

Section 4

LES ENTRETIENS D'EXPERTS

Seuls sont rapportés ici les extraits des entretiens permettant d'approfondir le chapitre.



Entretien

BENJAMIN LEQUERTIER, Directeur marketing de Facebook pour l'Europe du Sud depuis juillet 2015

Le business model de Facebook repose sur la vente d'espaces publicitaires, surtout celle sur mobile. Inventeur du *feed*, format *native in-feed*, le réseau social met à la disposition des annonceurs une palette large de formats publicitaires (la vidéo, la vidéo 360°, le Canvas¹...) avec deux atouts qui s'entrecroisent : un ciblage très fin et une audience massive. Les utilisateurs ont aujourd'hui la possibilité d'indiquer leurs préférences publicitaires dans une logique de marketing de la permission.

Benjamin Lequertier a été au préalable Directeur Marketing de Facebook pour la France pendant un an et demi. Il a également travaillé chez Apple, DDB et Google en occupant des fonctions qui recouvrent de nombreuses facettes du marketing digital.

Aujourd'hui, 84 % des revenus publicitaires proviennent du mobile. Ce chiffre était de 0 % début 2012.

Votre évolution est constante au regard de l'évolution des comportements des individus. Finalement, quelles ont été les grandes adaptations de l'interface Facebook à ces comportements qui vous permettent de rester leader ?

« Le cœur de notre métier, ce sont les gens. Nous avons la chance de réunir une communauté de 1,7 milliard de personnes, avec laquelle nous sommes en contact direct. Nous prenons par exemple le temps de mesu-

rer la satisfaction des gens vis-à-vis de notre plateforme et de notre marque en les sondant directement au sein de l'interface. En analysant les données d'usages, nous sommes également capables de faire évoluer la plateforme avec les comportements. Par exemple, nous avons repéré dès 2010-2011 que nos utilisateurs se déportaient massivement sur le mobile. Mark Zuckerberg a alors fait basculer l'entreprise vers ce nouveau média : nous avons reformé nos ingénieurs, Mark est même allé jusqu'à refuser qu'une quelconque innovation produit lui soit présentée sur un ordinateur. Aujourd'hui, nous pensons d'abord nos produits pour le mobile, puis pour l'ordinateur. Nous menons chaque année des centaines de tests de nouvelles fonctionnalités, que nous pouvons rendre disponibles auprès d'une petite partie de nos utilisateurs, avant de l'étendre à l'ensemble de notre communauté : c'est une logique de *Test & Learn* très rapide. Cela nous permet d'innover très rapidement : en 2006, Facebook a inventé le *feed*, le format de publicité *native in-feed*. Bien entendu, toutes ces méthodes s'appliquent également à l'efficacité publicitaire : nous sommes capables, pour chaque campagne, d'isoler des groupes de personnes exposées et non exposées, et de déterminer ainsi un lift de notoriété, d'intention d'achat, etc. Il faut se

1. « Le Canvas est une expérience plein écran pour les appareils mobiles. Il peut être utilisé avec tous les formats publicitaires Facebook : carrousel, image seule, vidéo seule, diaporama ou collection. » (Source : Facebook.com)

dire que Facebook est une plateforme de découverte et que notre métier est de proposer aux gens les contenus qui seront les plus en phase avec leurs attentes. »

Comment vous situez-vous dans le parcours d'achat des consommateurs ?

« En tant que plateforme de découverte, Facebook a la possibilité d'être présent à toutes les étapes du parcours d'achat. En termes de notoriété et de considération, nous allons pouvoir proposer des formats engageants (la vidéo, la vidéo 360°, le Canvas...), qui ont pour objectif de raconter une histoire de marque de façon impactante et immersive. Puis au fur et à mesure que le *funnel* s'affine, nous allons pouvoir proposer des formats plus orientés vers la performance : des formulaires d'inscription, des carrousels de produits qui redirigent du trafic qualifié vers des sites marchands, des publicités de *drive-to-store*, etc. Nous proposons également tous les outils de mesure qui permettent aux annonceurs de comprendre si leur publicité a généré des ventes, aussi bien en ligne qu'en magasin. »

Comment vous positionnez-vous dans la mise en avant des produits/marques ? Quels rôles principaux joue le réseau social dans la stratégie des marques (vente, information, fidélité, notoriété...) ?

« Le cœur de la proposition de valeur se trouve à l'intersection de deux éléments : une audience massive (32 millions de Français chaque mois) et un ciblage très fin (plus de 90 % de précision sur cible, selon Nielsen NetRatings). Pour la première fois, les annonceurs sont capables de faire du marketing personnalisé à grande échelle, et ce à tous les stades du parcours d'achat : notoriété, considération, vente, fidélisation. Au final, nous proposons donc des formats et des options de ciblage adaptés aux différents objectifs, ainsi que les outils de mesure nécessaires au calcul de leur retour sur investissement. »

Quelles sont les différences entre Facebook et les autres réseaux sociaux pour un annonceur ?

« Nous avons évidemment beaucoup étudié la façon dont les gens se rendent sur Facebook et Instagram. Globalement, on va sur Facebook pour partager son quotidien, se tenir au courant de ce qui se passe et se connecter avec ses proches. Sur Instagram, on cherche à se connecter avec ses passions : il s'agit d'un réseau social extrêmement visuel, où l'on souhaite être inspiré. D'ailleurs, sur Instagram, 50 % des comptes que l'on suit sont des personnes que l'on ne connaît pas. Mais en termes publicitaires, si le contexte est différent, les mêmes objectifs peuvent être atteints, tout au long du parcours d'achat. Ce qu'il faut garder à l'esprit, c'est que sur Facebook ou Instagram, nous donnons le contrôle de l'expérience publicitaire aux gens : il y a, en haut à droite de chaque publicité, une option pour la masquer si l'on estime qu'elle ne nous correspond pas. Pour les annonceurs, il s'agit d'une information extrêmement importante : cela peut vouloir dire que leur ciblage n'est pas bien défini, ou même que leur message n'est pas adapté à leur cible. De notre côté, cette information nous permet de privilégier les publicités jugées plus pertinentes dans le fil d'actualité des gens : les publicités non pertinentes disparaîtront petit à petit du *feed* de chacun, en fonction de ses goûts et ses attentes. »

Quel est l'intérêt d'un rachat comme celui de Whatsapp pour vous ?

« Les messageries instantanées sont devenues extrêmement importantes dans la vie des gens : selon Mary Meeker, sur les 10 applications les plus téléchargées dans le monde, 6 sont des applications de messageries instantanées. Nous pensons fondamentalement que ces applications deviendront, à terme, des plateformes de services, dans lesquelles les marques auront un rôle important à jouer. Par exemple, nous testons en ce moment

l'intégration de services de relation client au sein de Messenger : en France, Voyages SNCF permet ainsi d'effectuer le suivi d'une commande dans Messenger et d'interagir avec le service client par chat. Tout l'enjeu est de pouvoir proposer des services de gestion de cette relation à grande échelle : c'est là que nous pensons que les *bots* et la compréhension du langage grâce à l'intelligence artificielle prend tout son sens. »

Selon vous, dans quelle mesure faut-il être transparent vis-à-vis de l'internaute quant au mode de fonctionnement d'un groupe digital comme Facebook ?

« La confiance est au cœur de nos services : la transparence est donc absolument essentielle. Chaque personne peut accéder à ses préférences publicitaires, où nous expliquons à chacun, selon son profil, pourquoi les publicités apparaissent. La confiance passe également par le contrôle : au sein de cette section, nous permettons à chaque personne de modifier ses préférences. Dans le même esprit, nous donnons un contrôle extrêmement avancé sur les paramètres de confidentialité. »

Pour finir, quels sont selon vous les futurs grands défis de Facebook ?

« Au-delà de nos challenges d'aujourd'hui, nous faisons plusieurs paris pour le futur : la connexion du plus grand nombre de personnes à Internet grâce à Internet.org, l'intelligence artificielle, la réalité virtuelle et augmentée. C'est cette vision à long terme qui guide toutes nos innovations. »

Chiffres clés Facebook :

Monde : 1,71 milliard de personnes tous les mois et 1 128 tous les jours (dont 1 033 depuis un mobile).

France : 32 millions de personnes tous les mois et 24 tous les jours (dont 20 depuis un mobile). 3 millions d'annonceurs.

Instagram : 500 millions de personnes tous les mois et 300 millions tous les jours. 400 000 annonceurs.

Whatsapp : 1 milliard d'utilisateurs tous les mois.

Messenger : 1 milliard d'utilisateurs tous les mois.



Entretien

MATHIEU GABARD, ancien directeur marketing de Twitter

Twitter est le réseau social de la conversation et de l'immédiateté. Inventeur du hashtag, il intègre de manière naturelle des informations qui se consomment en situation de mobilité : messages courts de 140 caractères maximum, retweet en un clic, vidéos en direct. Son audience est constituée de nombreux influenceurs et prescripteurs (notamment les journalistes). Twitter regroupe des sources d'information multiples, de par son utilisation généralisée du *multitasking*, en organisant des discussions sur les émissions télévisées sur le réseau et en proposant du *fact-checking*. Les consommateurs trouvent dans Twitter une manière d'interpeller de manière simple et rapide les marques.

Mathieu Gabard a été directeur marketing de Twitter durant 3 ans. (Il a récemment rejoint Waze en tant que Country Manager Small & Medium Business).

Votre évolution est constante au regard de l'évolution des comportements des individus. Quelles ont été les grandes adaptations de l'interface Twitter à ces comportements qui vous permettent de conserver un fort engouement auprès du public ?

« Il y a une forte appropriation de certains éléments de la plateforme qui ont été inventés par les utilisateurs. Par exemple, les hashtags ont été inventés par les utilisateurs de Twitter. Ils ont créé ces codes sans que l'on n'ait notre mot à dire. Il y a eu des tendances de fond qui ont été adoptées. Tout d'abord, le format vidéo est une tendance notoire qui est la conséquence de l'évolution technologique des terminaux. Un tweet qui contient une vidéo est 5 fois plus retweeté qu'un tweet contenant un texte ou une image. Pour les marques, c'est un format de storytelling beaucoup plus puissant et plus engageant. Ceci est vrai pour la vidéo *native*, c'est-à-dire la vidéo qui est consommée dans le flux d'actualité.

Ensuite, parlons mobile. Nous sommes nés mobile. Notre fameuse contrainte de 140 caractères, qui a d'ailleurs évolué pour les liens et les hashtags, a fait la force de Twitter parce que c'est synthétique, court et que ça a été pensé pour le mobile. Pourquoi 140 caractères ? Historiquement, Twitter était un service compatible SMS. À l'époque, une contrainte pour les SMS d'un maximum de 160 caractères existait, c'est-à-dire 140 pour pouvoir s'exprimer et 20 pour le nom de l'utilisateur. Et cette contrainte est devenue une richesse créative : comment s'exprimer de manière synthétique ? Nous avons 89 % des utilisateurs qui utilisent Twitter sur mobile de manière prioritaire. Ce qui ne veut pas dire qu'on ne nous utilise pas sur *desktop* mais Twitter est une plateforme dont l'ADN est compatible avec la mobilité. Nous avons toujours évolué avec cet aspect mobile et tous nos développements se font d'abord sur mobile que ce soit sur iOS ou Android.

Un autre aspect particulier de Twitter est le *multitasking*. 63 % des gens utilisent Twitter devant la télévision. On dit que Twitter est la bande-son sociale de la télévision. On va commenter le contenu d'une émission. 74 % des gens recherchent sur Twitter une marque ou un produit qui a été vu à la télévision. C'est donc un gros enjeu pour les marques. On le voit en France : les choses les plus discutées sur Twitter sont celles qui ont été vues à la télévision. Par exemple, des événements sportifs, des émissions de télé-réalité ou des débats politiques. Les émissions de télévision vont sourcer des questions, écouter les tonalités de discussion sur un sujet donné et vont se servir de Twitter comme une sorte de baromètre avec un panel en temps réel.

L'index de Twitter propose en temps réel de savoir ce que pensent les gens. Ce « *social listening* » est extrêmement puissant. Nous

sommes un complément de la télévision et nous avons été pionniers dans le fait que les gens commentent, échangent dans une émission. Et cela nous a même poussés aux États-Unis à réconcilier le meilleur des deux. Nous avons acheté les droits de diffusion de la NFL¹ et nous créons une nouvelle interaction en « streamant » le contenu de la NFL et en dessous, en agrégeant toutes les discussions relatives à ce sujet. Ceci est né du constat que les gens utilisaient Twitter en même temps que la télévision. Les gens regardent la télévision pour consommer du contenu et ils restent parce que finalement c'est la conversation qui est intéressante. Par exemple, lors des débats entre la primaire du centre et de la droite, il y avait des équipes de candidats qui faisaient ce qu'on appelle du *fact-checking* : chaque fois qu'un candidat amenait un argument ou donnait un chiffre, il y avait immédiatement une vérification en temps réel qui était tweetée. Le fait qu'une conversation parallèle soit créée sur un sujet, produit un moment que l'on estime « enrichi ».

Et il y a une transposition très simple pour les marques. Quand certaines émissions créant la polémique peuvent impliquer une marque – je pense par exemple à l'émission « Cash Investigation » qui met en cause plusieurs entreprises françaises ou internationales. Il y a certaines entreprises qui se sont défendues en faisant du *fact-checking* en temps réel et au fur et à mesure que l'émission se déroulait. Le hashtag est le signe de ralliement, c'est une manière de catégoriser une discussion. Quand vous cliquez sur un hashtag vous retrouvez l'ensemble des discussions sur ce sujet. Nous avons un rôle d'éducation pour informer les marques qu'elles doivent créer un hashtag. L'objectif est de concentrer les discussions et que ce soit beaucoup plus simple en termes de curation et d'écoute. Twitter c'est une fenêtre sur le monde, parce qu'on accède à tout, mais aussi sur son monde parce que c'est

de la curation et de la personnalisation que l'on peut faire de son contenu. »

Quel est votre business model ?

« C'est très simple. Nous tirons 95 % de nos revenus de la publicité. On a été précurseur d'une forme de la publicité qui s'appelle *native*. Elle est directement intégrée dans le flux d'actualités des utilisateurs. Aujourd'hui, il y a beaucoup de marques qui comprennent le phénomène du rejet de la publicité et qui investissent dans la création de contenus riches. Un tweet sponsorisé, c'est juste un tweet qui va être diffusé à une cible qui n'est pas la base de followers d'un compte, mais des gens qui ont un intérêt commun. La facturation de ces tweets sponsorisés se fait à la performance. Les marques, que ce soit des TPE jusqu'aux grosses multinationales, sont facturées par rapport à un objectif défini. L'objectif peut être, par exemple, une vidéo vue, un engagement, un téléchargement d'applications ou un clic sortant vers un site Web. Nous avons aussi la possibilité de réserver sur une journée les « tendances du jour ». Les marques sont assez friandes de cela : les tendances sponsorisées remontent en haut des *trending topics*. Les marques vont essayer de s'associer à un événement qui a lieu le jour J. Par exemple, un site de paris en ligne qui va s'approprier le hashtag du match du PSG passant le soir-même. Il y a également certaines marques qui créent un hashtag spécifique qui va être repris sur l'ensemble des autres médias lors de campagnes à 360°. On propose donc une tendance qui s'affiche pendant 24 heures qu'on peut réserver.

Une autre offre que nous développons est l'offre « Amplify ». Nous nous rendons compte que beaucoup de contenu qualitatif est diffusé sur Twitter alors que certaines marques manquent de contenu. Nous leur proposons de s'associer à un contenu premium. On collabore généralement avec des régies télé qui

1. National Football League, ligue de football américain.

vont créer des packages entre la télévision et le Web ou même des créateurs de contenu. La marque va pouvoir être parrain de l'antenne à la télé. Elle va être sponsor du contenu qui sera tweeté en temps réel. Par exemple, Perrier est sponsor de Roland-Garros. Perrier va diffuser des messages publicitaires sur les replays qui seront tweetés tous les jours pendant la quinzaine. C'est un autre partenariat que nous avons mis en place pour la télévision.

Aussi, il y a la data. Cette data est commercialisée à des écosystèmes partenaires. Ce sont des entreprises technologiques qui sont devenues expertes dans l'exploitation de la donnée et dans son interprétation. Aujourd'hui, il y a des applications très concrètes. Par exemple, quelles sont toutes les discussions autour d'une marque ? Parle-t-on de ses produits, de ses services ou de son environnement concurrentiel ? C'est ce qu'on appelle du *social listening*. La détection rapide de tendances comme dans le secteur *fashion* est très importante.

Enfin, la dernière partie concerne la relation client. Nous ne gagnons pas d'argent dessus. De par la nature conversationnelle de la plateforme, beaucoup de marques l'utilisent comme plateforme de relation client. Certaines entreprises se sont spécialisées dans l'industrialisation de la relation client sur les réseaux sociaux en étant capables de manière réactive de répondre à une demande. Que vous soyez interpellés chez Air France, la SNCF ou la Société Générale, vous devez répondre rapidement comme une hotline mais ce sont des gains de productivité énormes et surtout une personnalisation de la réponse. Et la capacité pour un employé de gérer une centaine de personnes alors qu'avant il n'en gérait qu'une au bout du fil est un véritable atout. Cela permet aussi à une marque d'être proactive avec les clients en fonction des discussions qui sont engendrées pour les aider et les accompagner. Nous avons racheté une

entreprise qui s'appelle GNIP pour consolider cette data et nous la vendons à des partenaires certifiés. Nous ne travaillons pas directement avec les marques : il y a une brique technologique qu'on laisse exécuter à d'autres entreprises. Les entreprises qui utilisent Twitter en tant que SAV le font de manière gratuite. Et cela a des implications énormes. 75 % des Français *followent* des marques. Et il y en a un tiers qui tweetent à propos des marques et des produits. Les entreprises qui mettent leur service client sur Twitter vont augmenter la *brand advocacy*¹ de leurs clients, pour limiter le *churn*². Lorsque l'expérience est positive, en général, cela correspond à des réponses personnalisées. On aura ensuite tendance à recommander et à racheter la marque. Contacter une marque est devenu quelque chose de naturel : les utilisateurs les interpellent à partir du moment où elles sont sur Twitter. La réalité est qu'il y a des millions d'interactions entre les marques et les utilisateurs sur Twitter. Nous voulons faire évoluer le produit : on part du principe qu'il y a une dimension technologique mais aussi une dimension humaine. La combinaison des deux permet d'avoir la meilleure interaction. »

Vous parliez précédemment de l'utilisation de la data pour les marques. Quel est aujourd'hui son rôle pour Twitter ?

« La data est partout. Côté consommateur, cela permet de savoir qui nous utilise et qui ne nous utilise pas. Les usages sont très différents d'un pays à l'autre. Pour la publicité, nous utilisons la data en ciblant les personnes par rapport à ce qu'elles sont et ce qu'elles font : des données sociodémographiques mais aussi comportementales. Sans notion de contexte la publicité ciblée n'a pas d'intérêt. »

Comment vous situez-vous dans le parcours d'achat des consommateurs ?

« Nous avons des *insights* par secteur d'activité. Le *consumer journey* de McKinsey est

1. Le *brand advocacy* correspond au principe de recommandation que les consommateurs donnent sur certaines marques pour aider les futurs consommateurs dans leur choix.

2. Le *churn* est l'attrition, c'est-à-dire la perte de clients.

une vision plus dynamique que le simple *funnel*. On a des *insights* précis sur l'étape découverte car nous sommes une plateforme de découverte. Il ne faut pas oublier que les gens viennent sur Twitter pour découvrir des informations, des produits, des services. On est aussi sur la considération, sur l'action et énormément sur la *brand advocacy*. Nous sommes valorisés dans la relation client, donc à la fois sur le *upper funnel* pour la découverte et le *lower funnel* pour l'*advocacy*. Prenons le secteur des applications mobiles et des jeux vidéo, par exemple le jeu Candy Crush. Ils sont capables de faire la promotion du jeu sur Twitter, envoyer une vidéo avec un bouton pour télécharger l'application et derrière on joue : on a donc exposition, engagement, téléchargement et pourquoi pas achat dans la même session. »

Comment vous positionnez-vous par rapport aux autres réseaux sociaux dans la mise en avant des produits/marques ? Y a-t-il des synergies avec d'autres réseaux sociaux pour une marque qui utilise Twitter ?

« Chaque plateforme a une proposition de valeur différente. Ce qui nous démarque est le fait qu'on soit *live*, public, conversationnel. Nous avons été parmi les premiers à proposer des formats natifs qui respectent l'expérience utilisateur tout en offrant une palette créative aux marques et nous apportons cette notion de contexte. Si vous regardez Médiamétrie et les 10 premières plateformes mobiles, les 5 premières offrent des formats natifs. Les marques aujourd'hui reviennent sur des choses très simples : est-ce que je touche bien ma cible ? Est-ce que mes campagnes sont vues ? Il y a une phrase de Mercedes Erra que j'apprécie beaucoup car elle remet la notion de contexte au premier plan : " *acheter en programmation, sans prendre en compte le*

contexte, c'est comme si Vuitton ouvrait un corner au Carrefour de la Porte d'Auteuil sous couvert d'y toucher des gens aisés ". »

Quel est l'intérêt d'un rachat comme celui de PériScope pour vous ?

« PériScope a été rachetée avant même que l'application ne soit lancée. Deux choses sont à savoir. La vidéo *live* est un sujet intéressant qui est trusté par un nombre important d'acteurs. PériScope est hypercohérent avec Twitter : les gens vont sur Twitter pour le côté *live*. Le format *live* vidéo est le format le plus pertinent donc il était important de le renforcer. Par exemple, PériScope a été la seule plateforme capable de capter en vidéo ce qui se passait en Turquie lorsqu'il y a eu la censure. Cela renforce l'expérience de Twitter. Pourquoi Twitter ? Pour le côté distribution. PériScope en tant qu'application seule est intéressante mais son format et le côté distribué de Twitter permettait de renforcer le *live* vidéo. PériScope est un vrai défi technologique parce qu'il permet de diffuser au monde entier du direct en vidéo *streamée*. Le *live* est un enjeu pour les créatifs. Cela redéfinit les standards de la publicité. Les marques peuvent aujourd'hui faire de la publicité en temps réel : c'est assez challengeant et c'est un vrai terrain d'expression créative. Par exemple, Orange pendant l'Euro et l'illumination de la tour Eiffel. Selon le nombre de tweets accumulés par une équipe, la Tour Eiffel était illuminée de la couleur de l'équipe gagnante. »

Chiffres clés de Twitter :

320 millions d'utilisateurs actifs et 500 millions de visiteurs par mois.

Taux d'utilisateurs actifs sur mobile : 80 %.

95 % des revenus proviennent de la publicité.

Chiffre d'affaires annuel en 2016 : 2,53 milliards de dollars.

EXERCICE D'APPLICATION

Le cas Birchbox

Pour Birchbox, la beauté est dans la boîte. Avec son concept de box, cette marque 100 % digitale révolutionne les codes du marché de la beauté. En 2016, plus d'un million d'abonnées ont été conquises par sa proposition. Son objectif final : devenir le leader de la beauté en ligne.

« Happiness Therapy with Pantone : pour 13 euros, recevez 5 produits de beauté personnalisés dans une jolie boîte métallique imaginée par Pantone. » Voici l'offre du mois de Birchbox, l'inventeur de la box beauté, créé en 2010 aux États-Unis par deux étudiantes d'Harvard. L'acquisition de JolieBox, en septembre 2012, a permis d'étendre Birchbox à la France, au Royaume-Uni et à l'Espagne. Cinq années et trois levées de fonds après son lancement, le site, qui reste discret sur son chiffre d'affaires, s'affiche comme le premier expéditeur de colis beauté en France.

Une réussite fulgurante qui doit beaucoup à sa simplicité et à son modèle économique à triple entrée, basé sur l'échantillonnage pour les marques, la souscription des consommatrices et la vente de produits auprès du grand public. « Auparavant, en achetant sur Internet, le client ne pouvait pas toucher le produit. Aujourd'hui, c'est possible : nous proposons une expérience de découverte personnalisée et interactive qui lui permet de tester avant d'acheter », décrit Amandine Perot, directrice marketing de Birchbox. Et ça marche : en France, plus de 50 % des abonnées à la box seraient également clientes de l'e-shop.

Pour encourager cette pratique, Birchbox propose d'ailleurs à ses clientes abonnées d'être livrées gratuitement de leurs commandes additionnelles passées sur le site marchand. Afin d'aller encore plus loin sur la thématique de l'exclusivité et du « discovery shopping », Birchbox crée des box « événementielles » en partenariat avec des marques, comme avec Gas, Bash, Sézane... Avec toujours le même objectif : proposer une offre personnalisée. D'où un gros travail pour connaître au mieux sa cible. Questionnaires sur le profil beauté, newsletters de satisfaction (sur lesquels Birchbox affiche 30 % de retours), évaluations des produits... Tout ceci permet à Birchbox de mieux connaître ses clientes et leurs habitudes de consommation. En combinant le feedback des abonnées à un algorithme, le site peut moduler la composition des box et coller aux attentes de ses clientes. Un moyen, aussi, de comprendre leurs envies : c'est ainsi que Birchbox a développé, l'année dernière, des cosmétiques inspirés des couleurs de la saison. Nom de sa marque : LOC, pour Love of Color. Pour autant, la majeure partie de l'offre reste composée des produits de marques partenaires. À date, Birchbox propose plus de 1 500 références, issues de 200 marques (des connues, comme Essie, Lierac ou Caudalie, des nouveautés exclusives, comme Beauty Protector ou Whish, mais des marques plus pointues, comme Sampar, Polaar...). « On peut véritablement parler d'un système gagnant-gagnant, souligne Amandine Perot. Les consommateurs reçoivent à domicile des produits totalement adaptés à leur

demande. Quant aux marques qui s'associent à la box, elles profitent d'un excellent canal de communication et de distribution et accèdent à une communauté, fidèle, d'un million d'abonnées. » Chaque mois, Birchbox raconte une histoire différente avec un nouveau design, une nouvelle thématique, de nouveaux produits... créant une véritable « addiction » auprès des abonnées. La success story est telle que Birchbox a souhaité se lancer dans la distribution physique. « Nous souhaitons aller à la rencontre des consommatrices, pour leur montrer notre savoir-faire et gagner en notoriété », explique Amandine Perot. Prudente, l'entreprise a testé le concept en installant un simple automate de vente de produits de beauté dans l'enceinte de la gare Montparnasse, puis en installant des pop-up stores dans les grands magasins.

Fort de ces premiers succès, la marque a inauguré, en avril dernier, quatre boutiques permanentes au Bon Marché et aux Galeries Lafayette, inspirées de leurs modèles de New York (inauguré en 2014) ou Washington (novembre 2015). Outre-Atlantique, l'ex-pure player du Web affiche de grandes ambitions dans le *retail* : en témoigne le recrutement récent de deux pointures de la distribution, Philippe Pinatel, un transfuge de Sephora, et Ben Fay, un ex-Apple. « L'objectif est de faire vivre, dans un magasin physique, la même expérience que sur le digital », confirme Amandine Perot. Enfin, fourmillant d'idées et de projets, Birchbox vient de lever le voile sur un nouveau chantier : celui d'une école de blogging à destination des Youtubeuses en herbe. Frappée par l'incroyable montée en puissance des blogs beauté et tutoriels vidéo (consultés par 43 % des jeunes femmes, selon une récente étude Birchbox), la marque a décidé de surfer sur le phénomène. Son pari : former des « promos » d'une cinquantaine de beauty addicts au maniement des réseaux sociaux. Un challenge qu'elle est en train de relever.

Extrait de : Emarketing.fr, par Christelle Magaud, le 21 avril 2016.

Questions

1. Analysez comment Birchbox a modifié la manière dont les femmes achètent leurs produits de beauté.
2. Quelles sont les sources d'information choisies qui ont eu un impact sur le processus d'achat de ces produits ? Classez ces sources selon la classification POE.
3. Expliquez comment est organisée la diffusion de l'information chez Birchbox. Vous semble-t-elle efficace ? Pour avoir plus d'informations complémentaires, consultez la page suivante : <http://www.showmustgoon.co/articles/interview-social-media-manager-chez-birchbox>
4. Quelles actions de communication *online* pourraient permettre de recruter de nouveaux clients ?

QUIZ

1. Qu'est-ce que le ZMOT ?
 - a) zero mobile of truth.
 - b) zero monetization of technology.
 - c) zero moment of truth.

2. Selon le Cluetrain Manifesto :
 - a) les membres d'un réseau social ont conscience de former un groupe à part.
 - b) les marchés sont des conversations. Les marchés connectés en savent plus que les entreprises sur leurs propres produits.
 - c) les réseaux sociaux sont un ensemble de relations spécifiques entre un ensemble fini d'acteurs.

3. C'est de la communication push... :
 - a) si un internaute quitte le site marchand d'un annonceur, celui-ci peut lui adresser un message plus ou moins personnalisé sur un autre site afin que l'internaute revienne sur le sien.
 - b) si un internaute *tague* la page Facebook ou Twitter d'un annonceur afin de la mémoriser.
 - c) si un internaute veut faire un achat sur un site et dispose d'un coupon promotionnel permettant d'abaisser sa facture.

4. On peut améliorer son référencement naturel Google :
 - a) en faisant appel à des blogueurs.
 - b) en répondant aux avis négatifs des clients.
 - c) en mettant en place une newsletter.

5. Qu'est-ce qu'avoir une bonne e-réputation pour une entreprise ?
 - a) C'est avoir une bonne identité numérique, en particulier en ayant recours à des influenceurs crédibles dans leur secteur.
 - b) C'est faire du buzz autour de sa marque et de son produit.
 - c) C'est se construire une forte notoriété.

6. Selon Chris Anderson, la longue traîne montre que :
 - a) les produits à faible demande peuvent collectivement représenter un chiffre d'affaires inférieur à celui des best-sellers.
 - b) les produits à faible demande peuvent collectivement représenter un CA égal ou supérieur à celui des best-sellers.
 - c) les produits à faible demande sont souvent en surstock dans les entrepôts.

Réponses : 1 : c / 2 : b / 3 : c / 4 : a / 5 : a / 6 : b

L'ESSENTIEL

Lors de ce chapitre, nous avons présenté les principales sources d'information digitales utilisées par les consommateurs avant de prendre une décision d'achat. Afin d'évaluer les différentes solutions d'achat, le consommateur va recourir à sa mémoire interne composée de ses connaissances et de ses expériences passées. Mais si ces moyens sont insuffisants pour qu'il soit bien informé, il se tournera vers une recherche externe.

Au cours du processus d'achat, la recherche d'information externe va varier d'un consommateur à l'autre selon plusieurs dimensions : l'intensité de la recherche plus ou moins élevée, l'orientation de la recherche avec la diversité des sources d'information consultées et la séquence des étapes de la recherche impliquant l'ordre de consultation de ces différentes sources. L'implication dans un produit ou un service est un des facteurs permettant d'expliquer l'intensité de la recherche d'information du consommateur.

Aujourd'hui, le consommateur dispose d'une multitude de sources d'information commerciales ou non. Jusqu'à présent, les professionnels de la communication classaient les moyens médias/hors-médias. Mais cette classification rend peu compte des sources d'information auxquels les consommateurs ont le plus confiance aujourd'hui : le bouche-à-oreille et les opinions des clients. La classification *Paid – Owned – Earned* (POE) est plus adéquate et permet de mettre en évidence les sources d'information selon l'appartenance des médias à l'entreprise. L'accès aux sources d'information peut se faire selon des approches *push*, *pull*, relayée ou par bouche-à-oreille (BAO). Le BAO, fortement répandu dans l'univers *online*, permet de construire une étape décisive dans la formation d'une opinion avant-achat : le ZMOT. Le Web 2.0 a ouvert la voie à la diffusion des différents discours émis par les consommateurs sur les réseaux, introduisant le marché des conversations. Les moteurs de recherche constituent actuellement l'outil le plus répandu de recherche d'information. Les marques utilisent les techniques de référencement naturel et sponsorisé pour être visibles. En outre, le *display* est employé de manière soutenue en programmation. Par ailleurs, les avis des consommateurs émis sur Internet constituent une source d'information puissante pour les novices qui les consultent, construisant une image en ligne de l'entreprise. Mais celle-ci a tout intérêt à utiliser le pouvoir de persuasion des influenceurs pour construire une bonne réputation numérique. Enfin, la séquence des sources d'information numérique peut varier au sein du processus d'achat selon quatre modèles : le ROPO, le *full digital*, le *full store* ou le *showrooming*.

Chapitre

4

L'évaluation du consommateur en situation d'hyperchoix

OBJECTIFS

- Connaître les principaux modèles théoriques d'évaluation du consommateur face à plusieurs options d'achat.
- Identifier les leviers digitaux pertinents pour accompagner l'évaluation du consommateur.

SOMMAIRE

- SECTION 1** Les concepts fondamentaux
- SECTION 2** L'utilisation des comparateurs de prix
- SECTION 3** Les facteurs clés logistiques pour faciliter l'évaluation globale des consommateurs
- SECTION 4** La réalité augmentée pour tester les produits à distance
- SECTION 5** Le recours à son réseau social comme ultime facteur décisionnel
- SECTION 6** Les nouveaux outils digitaux présents en magasin physique pour mieux informer le client
- SECTION 7** L'A/B testing pour améliorer l'expérience utilisateur
- SECTION 8** Les entretiens d'experts

Au fur et à mesure de ses recherches pour réaliser un achat, le consommateur va évaluer les solutions qui se présentent à lui. À la différence de la concurrence entre points de vente physiques basée sur leur distance géographique, Internet permet l'accès à une concurrence en seulement un clic. Le consommateur peut évaluer aisément et rapidement des produits identiques ou semblables chez des marchands en ligne différents.

Le chapitre débute par la présentation du concept d'attitude et des modèles d'évaluation du consommateur qui en découlent. Les comparateurs de prix, les facteurs logistiques (la disponibilité, la livraison et le retour d'un produit), la réalité augmentée, l'avis de l'entourage ainsi que la présence d'outils digitaux en magasin physique vont accompagner le consommateur pour effectuer son choix. L'ensemble de ces axes est donc développé. Puis, la méthode de l'A/B Testing est détaillée dans la mesure où elle aide entre autre à améliorer la présentation d'une offre d'un site de vente. Enfin, le chapitre se conclut par les interviews de Cyril Bouskila (Groupe Leguide.com) qui présente le fonctionnement d'un comparateur de prix et de Christel Hennion (Petit Bateau) qui fait référence à de nombreux éléments fondamentaux pour accompagner et faciliter les choix effectués par les consommateurs.

Section 1

LES CONCEPTS FONDAMENTAUX

Avant de présenter les moyens digitaux qui peuvent faciliter l'évaluation du consommateur au cours d'un processus de décision d'achat, il convient de définir le concept fondamental d'attitude qui aide le consommateur à faire ses choix et les différentes méthodes d'évaluation qui en découlent.

1 L'attitude des consommateurs comme antécédent du comportement d'achat

L'attitude et le comportement, bien que souvent utilisés comme synonymes dans notre langage courant, sont considérés différemment dans les recherches en marketing. Le comportement correspond aux actes effectifs du consommateur comme les achats ou l'action d'entrer et de visiter un magasin. L'attitude est placée comme antécédent du comportement.

Un consensus en marketing se fait autour de la définition générale de l'attitude de Fishbein et Ajzen (1975) : « une prédisposition à évaluer d'une certaine manière

(positive ou négative) un produit ou une marque »¹. Darpy et Guillard (2016, p. 148) soulignent que l'objet de l'attitude peut porter sur « des produits, des services, des activités, des marques, des lieux de consommation, des causes sociales et humanitaires, des groupes ou des hommes politiques, mais également par rapport à la publicité, à l'argent, à la veille concurrentielle, etc. » Au regard du thème de l'ouvrage, nous nous concentrerons dans les exemples sur l'attitude vis-à-vis des produits, des services ou des marques.

L'attitude est apprise. Elle est influencée par l'ensemble de l'expérience du consommateur par le biais des médias, de son éducation et de son entourage. C'est une variable stable. Elle peut être positive ou négative. Le consommateur s'orientera très probablement moins vers les marques pour lesquelles il a une attitude négative. L'attitude aide ainsi à ne pas se réinterroger de façon permanente sur les choix à effectuer pour ses achats. L'attitude a trois composantes (figure 4.1) :

- La dimension cognitive concerne les connaissances et les croyances, fondées ou non, d'un consommateur. Il s'agit des éléments descriptifs qu'il accorde à un objet. Par exemple, un consommateur peut évaluer BMW comme une marque qui « propose des véhicules solides, confortables et maniables mais qui ont un prix élevé ».
- La dimension affective a trait au jugement global et affectif. On prend en compte la direction, positive (exemple : « j'aime cette marque ») ou négative (exemple : « je n'aime pas cette marque ») et l'intensité (« je n'aime pas » *versus* « je déteste », par exemple).
- La dimension conative fait référence aux intentions de comportements d'achat (par exemple, « je vais acheter le nouveau roman de Guillaume Musso sur Amazon » ou « après cet essai, je vais très probablement racheter le produit Mr. Propre pour nettoyer les sols de ma maison »).

Ainsi, l'ensemble des attitudes d'un individu vis-à-vis des objets de consommation permettent de structurer et simplifier ses connaissances ; ce qui lui donne la possibilité d'effectuer plus aisément ses achats.

1. Fishbein M. et Ajzen I., *Beliefs, Attitude, Intention and Behavior : An introduction to theory and research*, Reading, MA : Addison-Wesley, 1975.

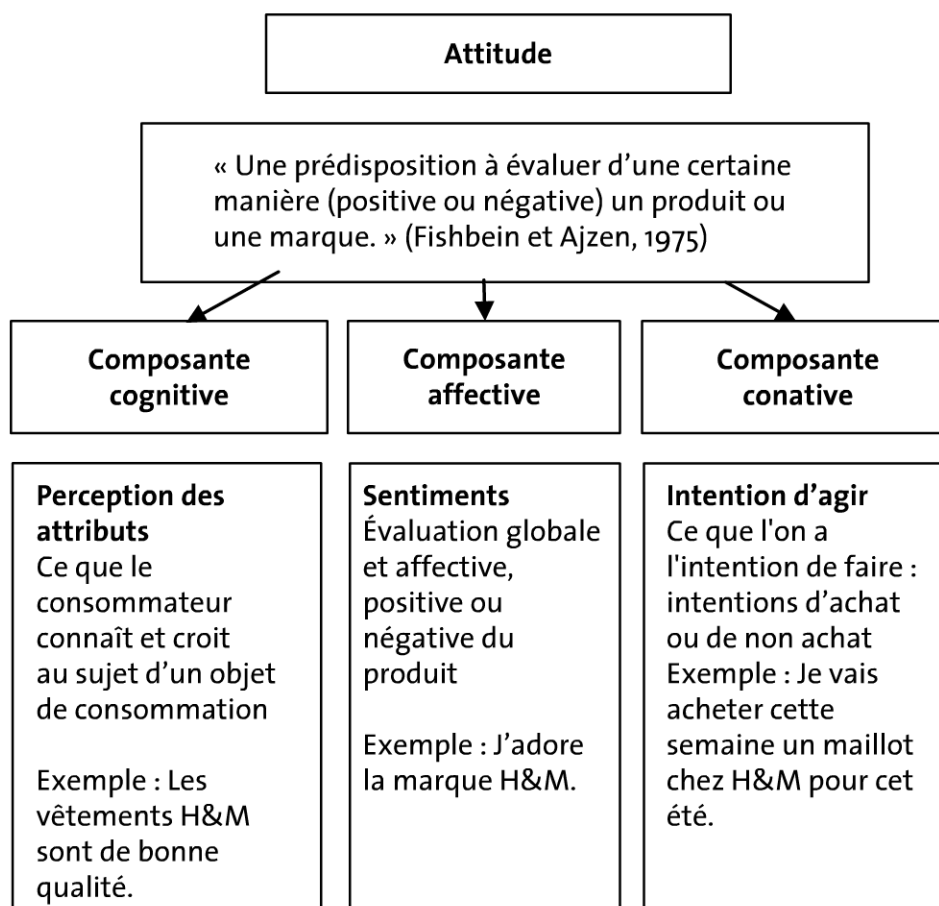


Figure 4.1 - Les trois composantes de l'attitude

Le consommateur achètera plus probablement des produits pour lesquels il a une attitude positive. Aussi, on considère l'attitude comme un bon prédicteur du comportement d'achat. Le consommateur sélectionnera également plus certainement la marque qu'il préfère (voir sous-section suivante sur les modèles multi-attributs). En revanche, ce n'est pas systématique car plusieurs facteurs sont susceptibles d'intervenir entre les préférences du consommateur et ses comportements d'achat effectifs : une promotion, l'anticipation de l'avis négatif d'un ou plusieurs membres de son entourage (voir section 5 de ce chapitre sur le recours à son réseau social comme ultime facteur décisionnel), l'indisponibilité en stock du produit, un prix plus élevé que celui que l'on avait prévu qui nécessite de faire des économies, etc.

2 Les modèles d'attitude multi-attributs

Les modèles multi-attributs concernent l'étape d'évaluation du consommateur face à plusieurs options d'achat possibles. Ils permettent un arbitrage et postulent que l'attitude d'un consommateur envers un objet est fonction des croyances relatives à ses attributs. Ils sont composés de trois éléments :

- Les attributs désignent les critères de choix de l'objet importants pour le consommateur. Pour des chaussures de sport, le consommateur peut considérer différents attributs : le prix, le design, la notoriété de la marque, les couleurs disponibles, le confort... Cela peut évidemment varier selon les individus.
- Les croyances touchent aux cognitions vis-à-vis des attributs. Par exemple, si l'individu pense que le prix de baskets Nike est élevé, cela signifie que sa croyance pour l'attribut « prix » est « cher ».
- La pondération de l'importance concerne la priorité relative accordée à un attribut. Un acheteur de baskets peut considérer que le confort est plus important que le design et accordera donc une pondération plus forte au confort en comparaison de celle du design.

On distingue deux grands types de modèles (voir figure 4.3, p. 150 pour une synthèse).

2.1 Les modèles compensatoires

Ces modèles reposent sur l'obtention d'une évaluation globale pour chaque produit ou marque. Selon cette approche, l'individu préférera le produit ou la marque qui a la meilleure note globale. On parle de « compensatoire » car une faiblesse sur un critère de choix peut être compensée par un point fort sur un autre critère.

Cette approche repose sur le modèle de Fishbein (1963)¹. Elle répond à une logique d'« attentes-valeurs » qui est basée sur une évaluation fondée sur les attentes du consommateur qui suit une démarche additive.

La formule de calcul de l'évaluation globale est : $A_o = \sum b_i a_i$

- A_o : attitude envers l'objet O ;
- « i » désigne l'attribut i (exemples : le prix, la notoriété, le design, la qualité, la garantie associée à un produit...) ;
- b_i : force de la croyance à savoir l'importance de l'attribut (ce qui est équivalent à indiquer une pondération pour chaque attribut « i ») ;
- a_i : évaluation positive ou négative de la caractéristique (ce qui revient à accorder une note à chaque attribut « i » pour l'objet O).

Lorsque les pondérations valent toutes 1, cela signifie que tous les attributs pris en compte ont le même poids dans le choix du consommateur. On parle de modèle compensatoire simple ou non pondéré. Il suffit alors de sommer toutes les notes attribuées pour chaque attribut de l'objet O pour obtenir l'évaluation globale.

1. Fishbein M., « An investigation of the relationship between beliefs about object and the attitude toward an object », *Human Relations*, 16, 8, 233-240, 1963.

EXEMPLE – Les modèles d'attitude multi-attributs pour l'achat d'un ordinateur

Pierre¹, 24 ans, hésite entre trois ordinateurs portables de marques différentes. Un chargé d'études lui demande d'indiquer ses critères de choix principaux pour cet achat. Pierre désigne : la notoriété de la marque, le design de l'ordinateur (au niveau de son apparence), la capacité de mémoire et le prix.

Puis, le chargé d'études l'invite à préciser, pour les trois produits, son évaluation pour chacun des critères qu'il a mentionnés sur une échelle de 1 à 5. Une note de 5 pour une marque sur un critère correspond à une note excellente. Par exemple, Pierre accorde 2 (sur 5) à la notoriété de la marque HP.

Afin de déterminer la pondération, le chargé d'études lui demande de désigner, entre 1 et 5 (de faiblement important à très important), le poids de chaque critère dans sa décision. Pierre estime, par exemple, que la notoriété de la marque est importante dans son choix : il lui donne un poids de 4 (sur 5).

Pour les seuils minimaux², Pierre doit indiquer quelle évaluation minimale entre 1 et 5 chaque critère doit avoir pour qu'il achète le produit concerné. Pierre considère, par exemple, que le design doit au moins être évalué à 2 (sur 5) pour qu'il puisse choisir un ordinateur.

Voici le tableau réalisé par le chargé d'études selon les réponses données par Pierre pour les trois ordinateurs :

	HP	Asus	Acer	Pondération*	Seuils minimaux**
Notoriété de la marque	2	3	4	4	2
Design	2	3	4	1	2
Capacité de mémoire	2	4	4	3	3
Prix	3	5	4	2	5
Attitude globale selon un modèle compensatoire pondéré	22	37	40		

* pour le modèle compensatoire pondéré

** pour le modèle conjonctif

Application du modèle compensatoire pondéré

En supposant que Pierre utilise un modèle compensatoire pondéré, il préférera Acer car :

$$\text{Attitude (HP)} = 2 \times 4 + 2 \times 1 + 2 \times 3 + 3 \times 2 = 22^3$$

$$\text{Attitude (Asus)} = 3 \times 4 + 3 \times 1 + 4 \times 3 + 5 \times 2 = 37$$

$$\text{Attitude (Acer)} = 4 \times 4 + 4 \times 1 + 4 \times 3 + 4 \times 2 = 40$$

1. Ceci est un cas fictif qui décrit la méthodologie qui doit être mise en place pour appliquer l'approche des modèles multi-attributs.

2. Cette information sera utile pour les modèles non-compensatoires présentés p. 147.

3. On additionne chaque note multipliée par la pondération de l'attribut concerné.

Application du modèle compensatoire non-pondéré ou simple

Si Pierre suit la logique d'un modèle compensatoire sans pondération pour évaluer les trois ordinateurs, cela signifie qu'il estime que chaque critère est aussi important que l'autre. On additionne toutes les notes données par Pierre pour tous les attributs pour chaque marque. Pierre choisira probablement Acer parce que :

$$\text{Attitude (HP)} = 2 + 2 + 2 + 3 = 9$$

$$\text{Attitude (Asus)} = 3 + 3 + 4 + 5 = 15$$

$$\text{Attitude (Acer)} = 4 + 4 + 4 + 4 = 16$$

2.2 Les modèles non compensatoires

Le principe de ces modèles est que le consommateur se limite à quelques attributs clés pour établir son jugement. Tous les attributs ne sont pas équivalents donc ne se compensent pas entre eux.

Il y a plusieurs modèles dont trois plus particulièrement considérés dans les approches de compréhension des préférences des consommateurs :

- Les **modèles conjonctifs** : le consommateur se fixe des seuils pour les attributs clés en dessous desquels il ne souhaite pas descendre. Si un critère évalué est sous le seuil, le produit est rejeté. Ce modèle a deux principales limites s'il est appliqué *stricto sensu* 1) la possibilité d'ex aequo ou 2) de n'avoir que des produits ou marques avec au moins une « note éliminatoire ».

EXEMPLE – suite

En prenant l'exemple de Pierre et de son hésitation face aux trois ordinateurs portables, imaginons maintenant qu'il utilise un modèle conjonctif pour choisir entre HP, Asus et Acer. Les seuils minimaux ont été fixés en l'interrogeant sur la note minimale qu'il souhaite respecter pour chaque critère. Selon ce modèle, Pierre préférera Asus car :

- Le modèle HP est jugé en dessous des seuils pour la capacité de mémoire : 2 (note capacité de mémoire HP) < 3 (seuil minimal capacité de mémoire) et pour le prix : 3 (note prix HP) < 5 (seuil minimal prix).
 - L'ordinateur Acer est évalué en dessous du seuil pour le prix : 4 (note prix Acer) < 5 (seuil minimal prix).
 - L'ordinateur Asus est évalué comme supérieur ou égal à chaque seuil minimal pour chaque critère.
- Les **modèles disjonctifs** : le consommateur choisit des produits en fonction de leur niveau d'excellence sur certains critères.
- Lorsqu'il n'y a qu'un seul critère, la démarche est simple : l'individu ne se concentre que sur l'attribut le plus important pour lui et choisit l'alternative produit, service ou marque qui performe le mieux sur ce critère. Par exemple, un

consommateur choisit un ordinateur portable avec le plus beau design. Se pose ici la question du réalisme d'un unique critère pour effectuer un très grand nombre d'achats.

En revanche, lorsque l'individu a plusieurs critères à prendre en compte et suit une logique disjonctive, le graphique en radar (figure 4.2) est un outil pertinent pour représenter visuellement la maximisation des notes pour chaque critère : on cherchera visuellement le produit le plus polyvalent. Pour cela, le produit sélectionné sera celui dont la figure composée par le regroupement des points qui représentent ses notes pour chaque attribut a la plus grande aire. Il n'y a pas d'idée de compensation dans la mesure où l'individu recherche un niveau d'excellence sur toutes les notes des attributs considérés pour l'achat.

EXEMPLE – suite

En se basant sur les notes données par Pierre aux trois ordinateurs pour les quatre critères importants indiqués dans le tableau, on obtient le graphique en radar suivant¹ :

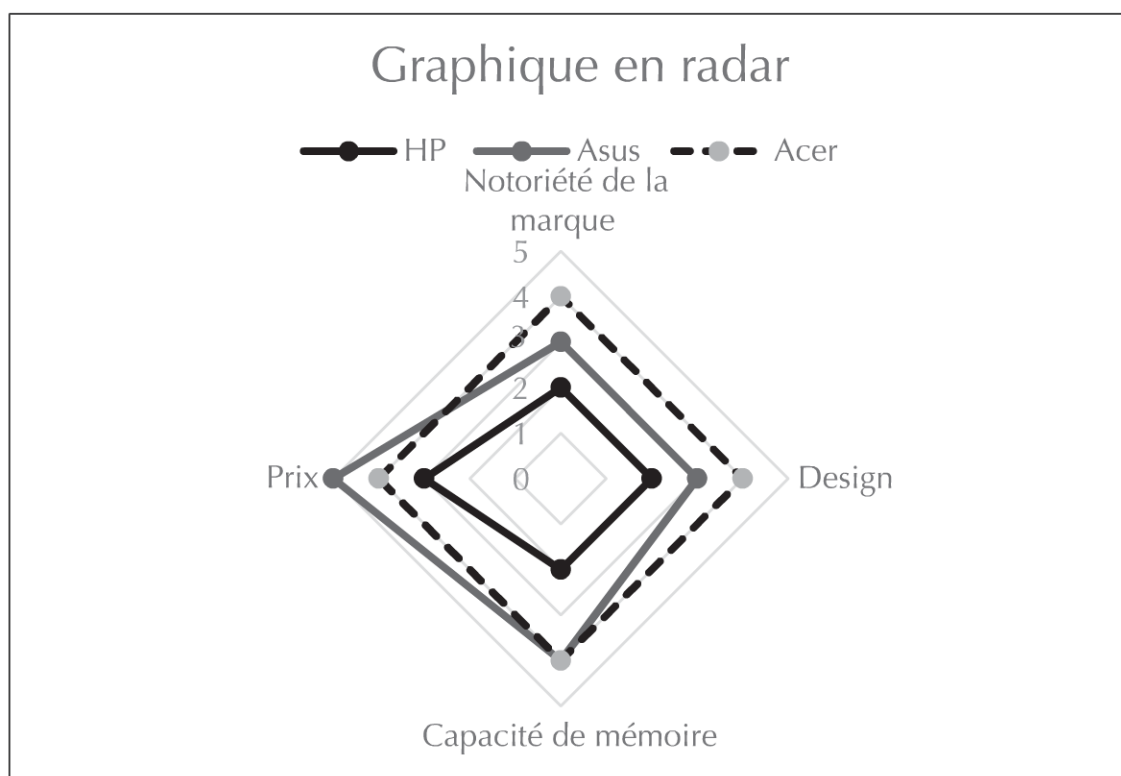


Figure 4.2 – Le graphique en radar

1. Ce graphique a été obtenu en intégrant les données du tableau à un fichier Excel et en sélectionnant les données et le type de graphique en « radar ».

Selon ce graphique, on observe que la figure qui représente HP recouvre la plus petite surface. L'ordinateur HP n'est pas retenu. L'arbitrage doit être fait entre Asus et Acer : l'alternative produit qui a la surface la plus élevée sera la plus probablement choisie par le consommateur. Aussi, on observe que l'aire d'Acer est plus grande que celle d'Asus ; ce qui indique, d'après l'évaluation de Pierre, une polyvalence plus grande pour l'ordinateur Acer. Il choisira plus probablement ce dernier modèle s'il suit un modèle non-compensatoire disjonctif.

- Les **modèles lexicographiques** : le consommateur réalise un choix séquentiel. Si deux produits sont à égalité sur le premier critère jugé comme le plus important, le consommateur évalue le second critère le plus important pour lui et tentera de faire son choix grâce à ce critère. Sinon, il aura recours au troisième critère le plus important, etc.

EXEMPLE – suite

En considérant que Pierre utilise un modèle lexicographique où les critères sont, par ordre d'importance (c'est-à-dire du plus important au moins important) : la capacité de mémoire, le prix, le design et la notoriété de la marque, il préférera Asus.

- Pour la capacité de mémoire, Asus et Acer ont la même évaluation (4) alors que HP est éliminée à cette étape (note = 2). Il passe donc au critère suivant.
- Le prix est ici le critère déterminant : Pierre accorde 5 à Asus tandis qu'Acer est évaluée à 4.
- Le design et la notoriété de la marque ne sont pas pris en compte puisque Pierre a pu choisir grâce au critère précédent.

Dans la réalité, la démarche du consommateur repose souvent sur une approche mixte où il mêle des processus compensatoires et non compensatoires. En situation d'hyperchoix, un modèle conjonctif ou disjonctif à un seul attribut peut permettre de réduire l'ensemble des choix possibles en ne retenant que ceux qui respectent le minimum requis par rapport aux attentes du consommateur. Puis, le modèle compensatoire permet de choisir celui qui correspond globalement le mieux.

Plus le consommateur est impliqué dans la catégorie de produits, plus il aura recours à une logique compensatoire (Darpy et Guillard, 2016). En revanche, face à des situations de complexité et de profusion d'informations, cela peut amener l'individu à s'orienter vers des démarches non-compensatoires pour simplifier un choix de consommation.

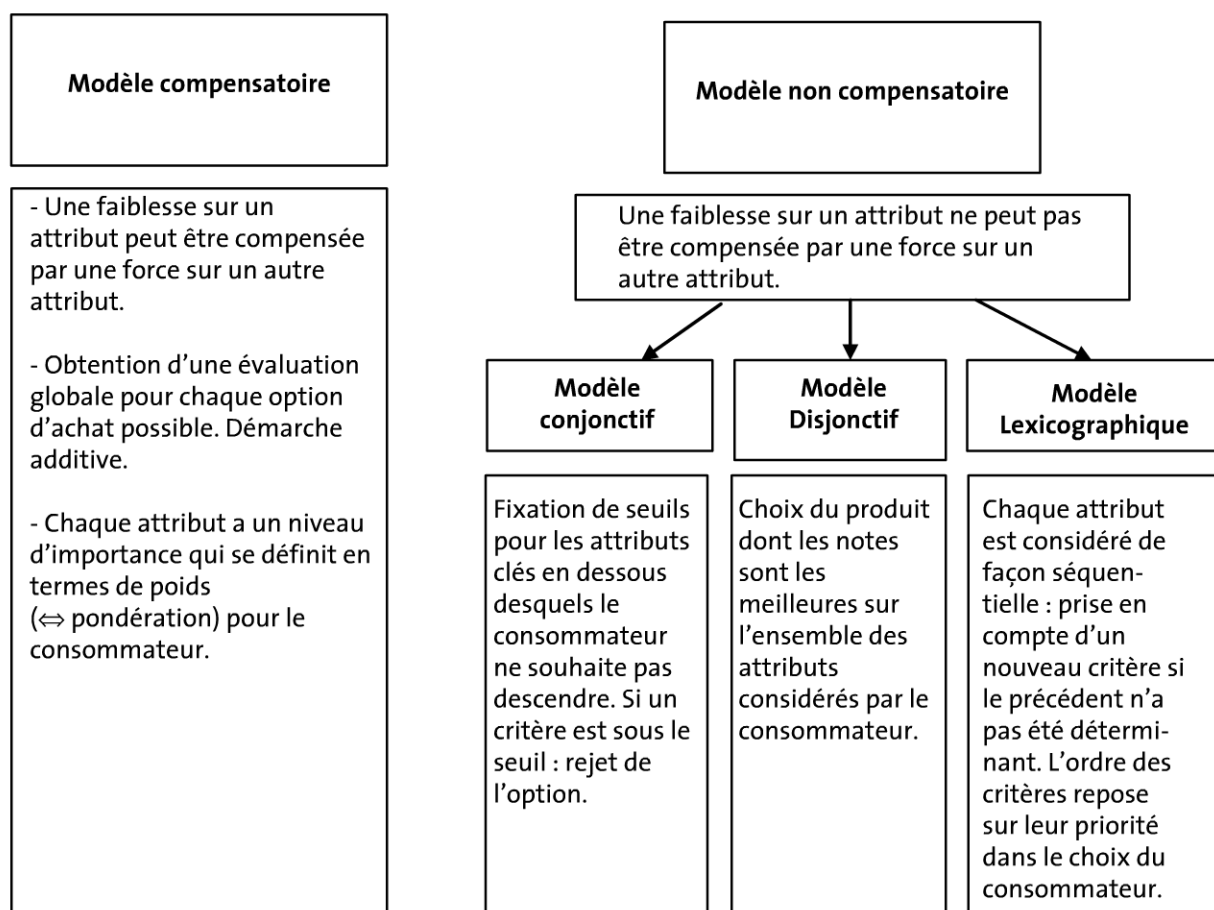


Figure 4.3 – La synthèse des principaux modèles multi-attributs

À la lumière des résultats obtenus, selon le modèle utilisé par les consommateurs, une entreprise peut envisager quatre solutions stratégiques :

- Se concentrer sur un attribut bien évalué dans le but d'augmenter son importance (b_i) dans l'évaluation globale : une entreprise doit valoriser fortement un attribut bien noté afin de convaincre le consommateur de son importance dans un achat de la catégorie de produit (par exemple, le design pour Asus où la note est correcte mais la pondération est faible).
- Renforcer la perception du produit afin d'augmenter l'évaluation d'un critère mal noté (a_i) (par exemple, avoir un objectif fort de notoriété de la marque dans la communication afin d'augmenter la note de l'ordinateur HP sur ce critère le plus important pour Pierre).

La communication est souvent le premier outil répondant à ces deux solutions stratégiques. En revanche, cela peut n'avoir qu'un effet à court terme si les promesses faites ne sont pas réelles. Il faut également que des modifications concrètes soient opérées sur les caractéristiques intrinsèques que la communication a valorisées pour avoir des effets à long terme.

- Ajouter un nouvel attribut à l'évaluation de la catégorie de produits en communiquant, par exemple, sur un attribut existant et non pris en compte par le consommateur.

mateur dans son choix (par exemple, un faible poids pour l'ordinateur HP) ou ajouter concrètement une option nouvelle au produit ou service (par exemple, la possibilité de transformer un PC classique en tablette en détachant l'écran de son clavier).

- Influencer les évaluations des marques concurrentes avec notamment la publicité comparative¹ dont la réglementation est extrêmement stricte et les risques de riposte de la part des concurrents sont aussi à envisager.

Retenons que ces modèles reposent sur des croyances. L'attitude est multidimensionnelle : les aspects affectifs et conatifs ne sont ici pas pris en compte. Par ailleurs, la logique de ces modèles suppose que l'individu ne procède qu'à des achats réfléchis. Les achats impulsifs en sont bien sûr un contre-exemple².

Section 2

L'UTILISATION DES COMPARETEURS DE PRIX

Selon une étude LH2/CA Com de 2013 pour le magazine LSA, 80 % des internautes français utilisent un comparateur de prix avant de faire un achat. Il faut cependant souligner que le comparateur de Google (Google Shopping) a troublé le secteur. D'ailleurs, de nombreux acteurs comme Twenga, Leguide.com ou Ciao ont déposé plainte parce qu'ils estimaient être rétrogradés dans les résultats naturels du moteur de recherche, importante source de trafic pour eux. Google a ainsi été accusé d'abus de position dominante (pour voir les arguments utilisés par le géant pour se défendre, consulter l'article de Cassini, 2016³). La Commission européenne à Bruxelles devait rendre une décision que les comparateurs attendaient afin de pouvoir perdurer. Après sept années d'enquête, Google est déclaré « coupable » en juin 2017 et condamné à une amende record s'élevant à 2,42 milliards d'euros.

Les comparateurs sont encadrés par une réglementation visant plus de transparence vis-à-vis des consommateurs (voir Focus). Ce sont des plateformes qui regroupent des marchands en ligne qui vendent des produits et services (à la différence des guides et annuaires qui référencent des sites ou des professionnels de différents secteurs). Les comparateurs de prix sont des infomédiaires, c'est-à-dire des « intermédiaires spécialisés dans la diffusion d'informations aux cyberacheteurs potentiels. À la différence des sites de courtage, les infomédiaires n'accompagnent pas les clients jusqu'à la transaction » (Isaac et Volle, 2014, p. 31). Ils permettent au

1. « Toute publicité qui met en comparaison des biens ou services en identifiant, implicitement ou explicitement, un concurrent ou des biens ou services offerts par un concurrent » (article L221-8 du code de la consommation).

2. Clauzel A., Guichard N. et Riché N., *Comportement du consommateur, Fondamentaux, nouvelles tendances et perspectives*, Vuibert, 2016.

3. Cassini S., « Google nie porter préjudice aux comparateurs de prix », lemonde.fr, 4 novembre 2016.

consommateur de comparer en temps réel les offres entre elles, principalement sur le prix mais d'autres informations peuvent y être indiquées.

En effet, le prix est le critère principal qui justifie l'existence d'un comparateur. En revanche, on trouvera d'autres informations lors de l'affichage de l'offre selon le comparateur : la disponibilité du produit, les caractéristiques de l'offre comme une garantie associée à un achat, le coût ou le délai de livraison... Certains comparateurs peuvent aussi proposer les avis des internautes ayant déjà acheté sur un site de vente. Les comparateurs n'ont pas le choix de poursuivre des réflexions sur leurs fonctionnalités et leur développement afin de rester compétitif.



FOCUS

L'évolution dans la réglementation des comparateurs de prix¹

L'objectif affiché est d'offrir plus de protection aux consommateurs qui utilisent fortement les comparateurs de prix. Depuis 2016, les comparateurs doivent notamment informer les internautes sur les critères de classement des offres, sur leurs conditions de référencement, sur leurs relations contractuelles ou financières avec les marchands en ligne, sur le nombre de sites référencés et la méthode d'actualisation des offres qui sont comparées. Les prix affichés doivent tout prendre en compte,

comme les frais divers ou commissions éventuelles. Lorsqu'une offre est référencée à titre payant et dont le classement dépend de cette rémunération, il faut que cela soit indiqué.

Pour plus de détails, voir le décret n° 2016-505 du 22 avril 2016 relatif aux obligations d'information sur les sites comparateurs en ligne.

1. Aubril S., « Les sites comparateurs de prix mieux encadrés », lsa-conso.fr, 3 mai 2016.

Pour un site marchand, un comparateur de prix est source de trafic. Afin de garantir sa présence et être en bonne position, il faut y être référencé en rémunérant le comparateur de prix. En effet, ceux-ci peuvent se rémunérer de plusieurs façons : au nombre d'affichages d'une offre (CPM), au clic sur un lien vers une offre qui redirigera le consommateur vers le site du marchand (CPC, modèle de rémunération principalement utilisé au sein du secteur) et/ou une rémunération éventuelle à la vente (CPA). Dans ce dernier cas, cela nécessite des outils de *tracking* précis à partir du clic sur le lien mis en avant sur le site du comparateur jusqu'à la vente effectivement réalisée sur le site d'un marchand en ligne.

Le catalogue d'un marchand en ligne peut différer de celui du comparateur au niveau du référentiel produits et des catégories ; ce qui exige un travail spécifique pour être intégré par un comparateur. Des prestataires spécialisés comme Iziflux et Lengow peuvent s'occuper de l'adaptation du catalogue d'une entreprise et de sa gestion.

Ces comparateurs peuvent être généralistes ou spécialisés. Les comparateurs généralistes comme Leguide.com, Kelkoo.fr, Google Shopping ou achetezfacile.com

proposent de comparer des offres pour de nombreuses catégories de produits. De ce fait, leur volume de trafic est en principe plus important que les comparateurs spécialisés. Ils sont donc susceptibles d'être une source de trafic importante pour les annonceurs.

Les comparateurs spécialisés sont nombreux et couvrent différents secteurs. Par exemple, lesmobiles.com (téléphonie mobile), quiestlemoinscher.com (site appartenant à E.Leclerc, comparaison de produits vendus dans la grande distribution), meschaussures.fr, chasse-aux-livres.fr, clubic.com (informatique et high-tech), kayak.fr, liligo.com ou algofly.fr qui proposent de comparer des billets d'avion. Les comparateurs spécialisés génèrent moins de visites en volume ; en revanche, le trafic est plus qualifié et amène à de meilleurs taux de transformation.

EXEMPLE – Comparer le prix total de sa liste de course grâce à mesprovisions¹

Créé en 2013, mesprovisions se décline en site (mesprovisions.com) et en application. Ce *pure player* se concentre sur les prix des produits courants (produits alimentaires, d'hygiène et d'entretien) en proposant de comparer le coût total d'une liste de courses pour différents commerçants. Les prix des produits référencés proviennent de points de ventes physiques, *drives* et sites de livraison à domicile. Lors de l'affichage des résultats, sous le nom de tous les points de vente physiques, le consommateur est informé de la distance d'un point de vente par rapport au lieu où il se trouve grâce à la géolocalisation. Il est également possible de voir les prix pratiqués pour un produit donné chez les vendeurs.

Ludovic de Nanteuil, le créateur du site, est parti du constat que les commerçants aux alentours de son domicile ont des prix qui varient de 30 à 65 %. Par le biais de son site, il propose une solution de comparaison qui vise à maximiser le rapport « qualité/prix/service/distance ». L'entrepreneur estime que la fréquence de mise à jour des prix est indispensable pour un comparateur de prix.

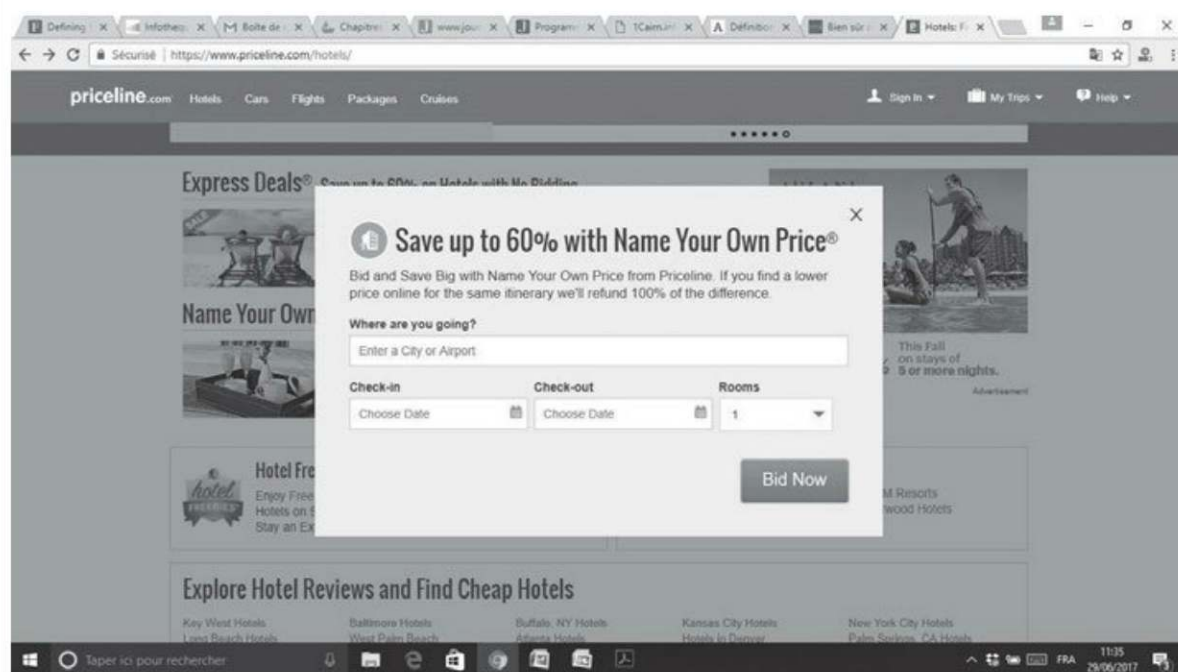
	2.73 km	23.59 km	4.62 km	Livraison à domicile	0.11 km	Livraison à domicile
3 PRODUITS COMPARÉS	8.87€	8.87€	8.97€	9.33€	9.64€	9.74€
Nettoyant multi-usages - Mir (xl)	1.52€	1.52€	1.54€	1.81€	1.62€	1.73€
Boisson gazeuse aux extraits végétaux avec... - Coca Cola (xl)	3.70€	3.70€	3.74€	3.30€	3.45€	3.59€
Anti-transpirant 48h Vanille de Polynésie - Ushuaia (xl)	3.65€	3.65€	3.69€	4.22€	4.57€	4.42€
PRIX TOTAL Hors frais de livraison	8.87€	8.87€	8.97€	9.33€	9.64€	9.74€
COMMANDE						

1. Chardenon A., « mesprovisions.com, le comparateur de prix qui veut agir sur le consommateur... et sur le distributeur », isa-conso.fr, 23 décembre 2016.

Les comparateurs favorisent l'entrée dans le processus d'évaluation par le critère prix, pouvant amener à ne pas comparer des offres strictement équivalentes. Dans le secteur aérien, cela est particulièrement vrai : le consommateur cherche le billet d'avion au plus bas coût au détriment finalement de la qualité. Ce qui entraîne aujourd'hui une explosion des offres *low cost* dans le secteur aérien. Cette situation est particulièrement renforcée dans le secteur du service qui se caractérise par une intangibilité lors de l'achat qui va favoriser la recherche de minimisation du prix.

EXEMPLE – Service « Name your own price » sur Priceline.com

Aux États-Unis, un comparateur comme Priceline.com propose ainsi aux consommateurs de fixer eux-mêmes le prix de leur billet d'avion et de leur nuitée d'hôtel, sous forme d'enchère, permettant aux compagnies aériennes et aux hôtels un taux de remplissage optimisé.



En outre, des marchands en ligne comme Darty réalisent des comparateurs internes afin de retenir le consommateur au sein de leur site. Il s'agit en principe de comparer des produits de la même catégorie sur des critères objectifs. Cela peut aussi se traduire en un tableau comparatif comme celui de mon-marche.fr : ce marchand alimentaire en ligne compare ses produits frais à ceux qu'il estime être ses principaux concurrents (sites en ligne et marchés parisiens).

EXEMPLE – Le tableau comparatif de produits frais de mon-marche.fr

Le comparateur des produits frais

Quand la confiance n'est plus « aveugle » !

Même si la confiance est à la base de notre relation il nous paraît important de situer nos prix par rapport à la concurrence, soit des sites en ligne, soit de marchés parisiens, et de partager cette information.

Il s'agit évidemment de produits de qualité comparable (origine, variété, catégorie, calibre) pour lesquels nous avons établi un panel de produits à la fois les plus vendus et en même temps présents chez le plus grand nombre.

Le relevé de prix est systématisé pour les sites « en ligne », il est réalisé sur les marchés.

Celui en dernière ligne donne le classement général en prix moyen au kilo pour l'ensemble des produits présents dans chaque enseigne.

Notre objectif n'est pas forcément d'être LE moins cher, mais plutôt de démontrer que la garantie de qualité et de service n'aboutit pas forcément à être PLUS cher.

Auchan : auchandirect.fr, Monoprix : monoprix.fr, Hoora : hoora.fr, Neuilly : le marché de Neuilly, Boulogne : le marché de Boulogne-Billancourt, Rue Clerc 75017

PRODUITS	NOTRE RANG	NOUS	AUCHAN	MONOPRIX	HOORA	NEUILLY	BOULOGNE	CLERC
Le Faux Filet Pièce	1	24.40	26.44	32.39	30.44	25.80	24.90	26.50
Le Tartare pur boeuf	5	21.25	22.72	20.56	18.48	18.70	16.80	18.50
La Bavette d'Aloyau	1	19.38	27.56	36.40	31.96	27.90	29.80	32.00
L'Entrecôte	1	24.80	25.29	35.33	38.44	31.50	31.00	29.90
Le Pavé dans le Rumsteak	2	22.17	21.11	34.20	33.47	27.90	28.90	29.90
Le Rôti Filet Mignon	2	17.91	16.80	31.42	23.98	23.60	24.50	22.00
Les Côtes Echine	1	9.64		14.94	10.50	12.20	11.50	15.50
Le Magret de Canard sous vide	4	24.11	25.54	50.22	21.79	21.95	23.50	28.00
La Viande des Grisons	3	77.40	54.38	64.25	85.00	78.00	80.50	76.85
Les Courgettes	1	2.61	2.99	8.24	2.80	3.80	2.95	3.95

Section 3**LES FACTEURS CLÉS LOGISTIQUES POUR FACILITER L'ÉVALUATION GLOBALE DES CONSOMMATEURS**

La disponibilité d'un produit, les caractéristiques de la livraison et la politique de retour d'un commerce en ligne peuvent influencer la préférence pour un produit ou pour un marchand en ligne. Si un des trois facteurs logistiques n'est pas satisfaisant, le consommateur se tournera vers un autre site de vente en ligne qui remplira mieux cette condition. Aussi, ces dimensions logistiques apparaissent comme fondamentales pour retenir le consommateur sur un site de vente, le rassurer et amener à transformer sa visite en achat.

1 La disponibilité des produits

Chez un marchand en ligne, un produit peut être indisponible car il y a une rupture de stock ; ce qui désigne une situation où un produit de n'importe quelle marque, taille, forme, parfum, couleur ou type est absent du stock, alors qu'il s'affiche sur un site marchand (adaptation de la définition d'une rupture de stock en magasin physique de Connan Ghesquiere, 2011¹). Face à un produit manquant, un

1. Connan Ghesquiere C., « Le consommateur face à une rupture de stock. Comment se comporte-t-il ? », *Décisions Marketing*, 62, avril-juin, 31-41, 2011.

consommateur peut le substituer, changer de commerçant, repousser l'achat qui sera effectué plus tard sur le même site ou annuler l'achat. Ces possibles conséquences en points de vente physiques sont d'autant plus fortes dans l'univers *online* où un concurrent se trouve à seulement un clic.

Connan Ghesquiere (2011) a travaillé sur l'effet de la rupture de stock dans un magasin physique sur le consommateur. Similairement, lorsqu'un produit manque dans un site de vente, il existe trois types de conséquences potentielles négatives pour l'entreprise : un manque à gagner, l'achat par le client sur un site de commerce en ligne concurrent et une insatisfaction liée à cet article manquant qui peut impacter négativement l'image du site. Nous verrons dans la sous-section suivante que les consommateurs ont des attentes de plus en plus fortes en matière de livraison rapide. Cette dernière exige que le marchand dispose de stocks plus importants à maintenir continuellement et donc plus coûteux (Isaac et Volle, 2014). Les sites de commerce en ligne doivent donc s'interroger sur la façon de limiter au maximum les ruptures de stock et de réussir à faire repousser l'achat d'un consommateur en cas d'indisponibilité d'un produit et à le faire revenir sur leur site.

En cas de produits indisponibles fréquents, un marchand en ligne peut envisager de réduire un assortiment, notamment pour les produits aisément substituables (par exemple, des biscuits, des éponges ou du papier essuie-tout) ou en supprimant les références les moins demandées afin d'assurer une gestion plus aisée des stocks. À l'inverse, il est préférable de proposer un assortiment plus large pour les produits que l'on ne peut pas facilement substituer (par exemple, son shampoing ou sa marque de café habituelle). Par ailleurs, des commerçants en ligne proposent d'informer le client dès le réapprovisionnement d'un produit (voir l'exemple de Sarenza pour des tailles manquantes pour une référence) par e-mail ou SMS notamment.

EXEMPLE – Sarenza propose à un client de l'informer dès qu'un article est à nouveau disponible



2 La livraison

La livraison est un critère important de conversion qui amène le consommateur à favoriser un site par rapport à un autre. D'ailleurs, la façon dont un marchand en ligne facilite la livraison fait partie, pour un consommateur, de la qualité de service globale d'un site (Zeithaml, 2002¹).

De façon générale, la livraison est constituée de cinq éléments (figure 4.4) : le délai, les caractéristiques des produits qu'il faut acheminer, les modes de livraison (à domicile, en relais colis, à la poste, dans une borne de livraison comme Bluedistrib'...), les services associés (comme la reprise gratuite d'un ancien canapé ou électroménager) et le prix.

En phase d'évaluation entre plusieurs marchands en ligne, le consommateur va être particulièrement attentif à plusieurs de ces critères : le prix, le mode de livraison, le délai et éventuellement les services associés selon la catégorie de produits qu'il achète.

D'après le code de la consommation, il est obligatoire d'afficher la date de livraison ou d'exécution d'une prestation avant que le consommateur n'effectue sa commande². Si cette date n'est pas respectée, le consommateur doit envoyer au vendeur une lettre de mise en demeure de livraison. Si cette dernière n'est toujours pas réalisée, l'achat peut être annulé par lettre recommandée avec accusé de réception et un remboursement de la totalité du paiement doit être effectué par le commerçant.

Les coûts de livraison influencent le taux de conversion des consommateurs et le montant du panier (Lewis *et al.*, 2006)³. La livraison gratuite conditionnée ou non par un montant minimum au panier est une technique qui favorise les commandes sur un site. Par ailleurs, les délais de livraison acceptables pour les consommateurs vont dépendre de la catégorie de produits même si l'environnement concurrentiel, renforcé par le pionnier en la matière, Amazon, et les nouvelles pratiques tendent à leur réduction quel que soit le secteur.

1. Zeithaml V., « Service excellence in electronic channels », *Managing service quality: An international journal*, 12, 3, 135-139, 2002.

2. Article L111-1 du Code de la consommation.

3. Lewis M., Singh V. et Fay S., « Shipping and handling fees on purchase incidence and expenditure decisions », *Marketing Science*, 25, 1, 51-64, 2006.



Source : Mucciardi A. et Chomier E., *Baromètre Livraison*, Livre Blanc, Converteo, septembre 2015, p. 9.

Figure 4.4 – Les cinq éléments d'une livraison

Du côté des consommateurs, d'après l'étude MétaPack de 2015 sur la livraison¹, 66 % des personnes interrogées² ont déjà privilégié un site marchand plutôt qu'un autre car les options de livraison leur convenaient plus. La moitié des personnes interrogées indiquent être prêtes à payer afin d'avoir un mode de livraison plus performant ou plus pratique. Parmi les attentes très fortes, cette étude souligne celles sur des options de livraison qui apparaissent clairement sur les pages produits, une livraison rapide, une date de livraison garantie et un créneau horaire proposé si la livraison est à domicile. La livraison à domicile est la plus demandée. Une mauvaise expérience en matière de livraison peut amener un client à ne plus commander sur un site. Le choix d'un prestataire de service de livraison est donc, pour un marchand en ligne, un choix fondamental.

Ces dernières années, une des réponses à l'attente en matière de livraison rapide est le *click & collect*. Ce mode de livraison consiste à acheter le produit en ligne et à pouvoir récupérer le produit dans un temps restreint en magasin (par exemple, une ou deux heures après l'achat). Il ne peut donc être proposé que pour des enseignes

1. Deschamps F., « La livraison, un moment crucial de l'expérience client encore trop négligée des e-marchands », *Isa-conso.fr*, 6 novembre 2015.

2. Étude réalisée sur 3 000 répondants venant des États-Unis, du Royaume-Uni, de l'Espagne, de la France, de l'Allemagne et des Pays-Bas.

click and mortar. À travers le *click & collect*, le consommateur trouve une combinaison entre l'immédiateté d'Internet et celle de la récupération rapide en magasin avec une garantie de disponibilité de l'article en stock. Lorsque le consommateur est au sein du point de vente, il peut échanger directement avec un vendeur ou voir d'autres produits ; cette méthode permet d'augmenter le trafic en magasin et peut générer des ventes additionnelles. Des entreprises proposent également l'e-reservation, c'est-à-dire la demande de mise de côté temporaire d'un produit. Le consommateur ne paie pas le produit mais il est certain de sa disponibilité pour le voir, le tester ou l'essayer rapidement dans le point de vente. En revanche, il constitue un manque à gagner pour le magasin le temps de la mise de côté si le client qui l'a réservé ne l'achète finalement pas.

Cette attente de livraison de plus en plus rapide s'illustre notamment par l'ouverture récente d'un premier centre de recherche et développement d'Amazon à Clichy dans les Hauts-de-Seine dédié au projet Prime Air qui est en réflexion depuis 2013. L'ambition est d'accélérer son avancée afin qu'il puisse livrer ses produits en trente minutes, grâce à des drones volant à basse altitude. L'enjeu porte sur la création d'un logiciel de gestion du trafic des drones en alliant efficacité et sécurité. Il faudra aussi faire face aux réglementations nationales qui limitent fortement l'utilisation des drones.

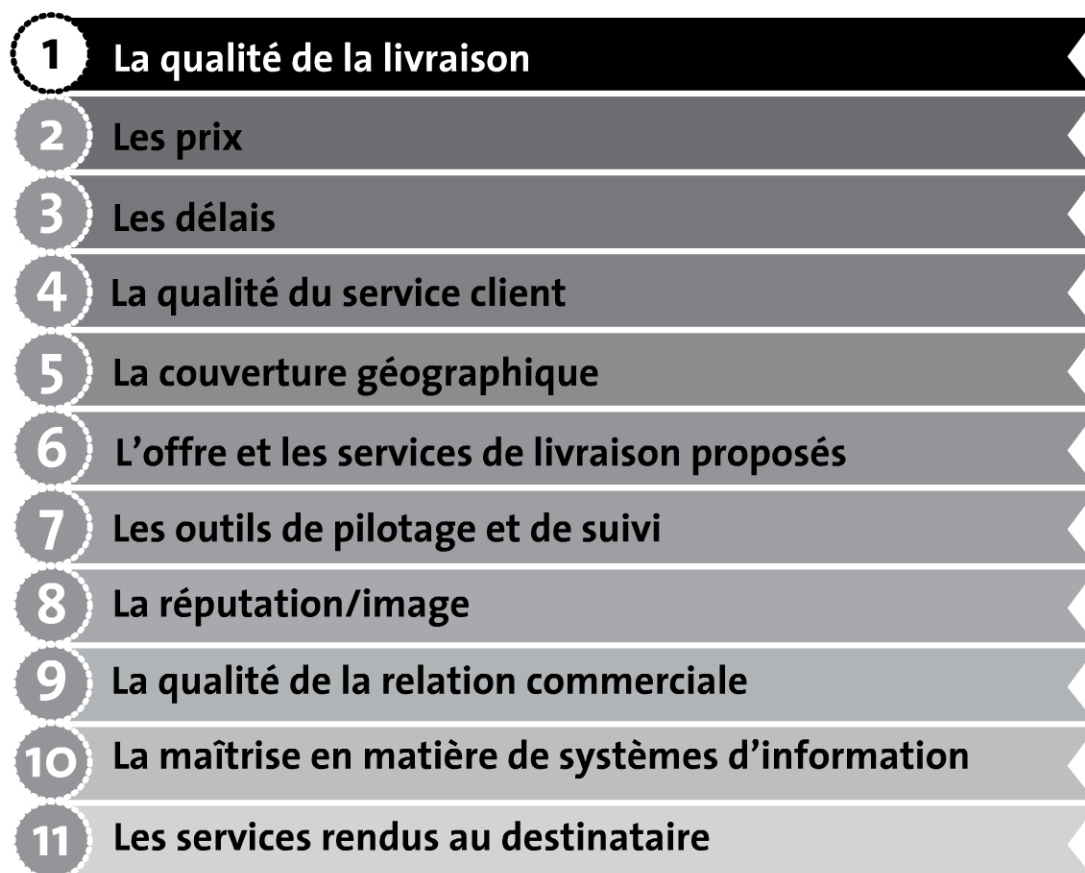
En matière de pratiques de livraison des entreprises, Converteo a réalisé un Baromètre en 2015 sur la livraison d'un échantillon de 47 sites d'e-commerce.¹ 62 % des participants de l'étude affichent explicitement une information sur la livraison gratuite quand ils la proposent qu'elle soit conditionnée (à partir d'un certain montant d'achat) ou non à toutes les étapes du parcours client, a minima en l'indiquant sur le *header* (en-tête) ou le *footer* (pied de page) du site. D'ailleurs, 57 % diffusent un message promotionnel sur la livraison, hors *header* et *footer*, au moins 3 fois au cours d'un parcours d'achat. 64 % des acteurs proposent une offre de livraison gratuite conditionnée avec un montant dépensé minimum, permettant ainsi d'augmenter le panier moyen.

Une étude LSA/Colissimo de 2017 sur des distributeurs et e-commerçants² montre que la baisse des coûts de livraison constitue une priorité actuelle. Ces acteurs ont une position qui peut s'avérer ambivalente face à une volonté d'amélioration de la qualité de livraison qui est une mesure onéreuse. L'interactivité et l'information en temps réel qui permettent aux clients de suivre le parcours d'une livraison sont également des axes de développement prioritaires qui devancent la rapidité de livraison pour les commerçants. Par ailleurs, les enjeux écologiques de la livraison (véhicules non polluants notamment) apparaissent comme faisant partie des problématiques de plus en plus prises en compte par les professionnels. La majorité des entreprises estiment que pour améliorer leur image, il faudrait davantage de services de livraison pour les horaires, les dates, les lieux ou l'interactivité.

1. Mucciardi A. et Chomier E., *Baromètre Livraison*, Livre Blanc, Converteo, Septembre 2015.

2. Y. P., « Les grands enjeux de la livraison en 2017 », lsa-conso.fr, 3 mai 2017.

Les professionnels sont particulièrement vigilants à la qualité de la livraison, aux prix, aux délais et à la qualité du service client de leurs prestataires de services de livraison (figure 4.5).



Source : Étude quantitative LSA/Colissimo 2017 auprès de 213 décideurs de la distribution.

Figure 4.5 – Les critères de choix des distributeurs pour un prestataire de services de livraison

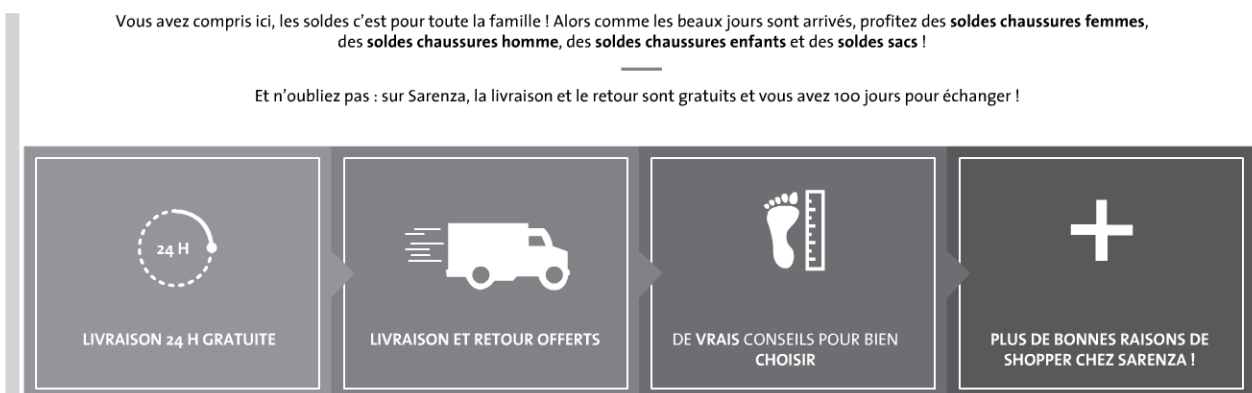
La livraison constitue aussi un outil de fidélisation avec l'ensemble des programmes d'abonnement qui se développent de plus en plus ; par exemple, Fnac Express Plus pour la Fnac, Amazon Premium pour Amazon, Infinity pour Showroomprive.

3 Le retour des produits

Un mauvais déroulement dans la livraison qui altère un produit livré, la livraison d'un produit défectueux ou un produit commandé qui ne convient finalement pas sont des possibilités que les marchands en ligne ne peuvent ignorer. Ainsi, certains individus considèrent comme un frein à l'achat en ligne quand un retour éventuel semble être compliqué (par exemple, le fait de devoir imprimer un document pour pouvoir effectuer le retour : dans quelle rubrique trouver le document à imprimer ?

Comment l'imprimer si le consommateur n'a pas d'imprimante ?...) ou coûteux (par exemple, les frais d'expédition du produit retourné non pris en charge par le marchand). Pour certaines catégories de produits, cela peut même constituer un argument majeur dès le début du processus d'achat. Par exemple, Sarenza utilise sa politique de retour comme un argument de communication explicite dès sa page d'accueil ; il faut, en effet, rassurer le consommateur sur le retour car un frein important à l'achat d'une paire de chaussures est de ne pouvoir essayer un modèle avant de l'acheter. D'un point de vue légal, le client dispose d'un délai de 14 jours à compter de la date de réception pour retourner un produit acheté en ligne¹.

EXEMPLE – Les informations explicites de livraison et retour gratuits dès la page d'accueil comme arguments d'achat sur le site de Sarenza



Le retour d'un produit fait aussi bien partie de la problématique du vendeur que de celle d'un consommateur² :

- Pour les entreprises, cela nécessite un défi organisationnel avec une gestion logistique (la réintégration d'un produit en stock, le renvoi d'un produit de remplacement, le retour éventuel à un fabricant en cas de défaut de fabrication...) et une dimension liée aux ressources humaines (un ou des membres de l'entreprise devront gérer les retours, les demandes, les éventuelles réparations, les plaintes, les litiges...). Cela implique ainsi au moins des coûts de gestion, de transport (retour et livraison éventuelle d'un nouveau produit) et de rémunération d'un ou des salariés concernés par cette tâche.
- Pour le consommateur, la présence et la facilité de recourir à un service après-vente est un critère non négligeable qui contribue à sa décision d'achat sur un site et finalement, à sa satisfaction (Isaac et Volle, 2014). Selon l'étude MétaPack de 2015, 81 % des répondants choisissent préférentiellement des commerçants en ligne avec des politiques de retour souples et plus de la moitié ont déjà abandonné un achat en ligne à cause des conditions de retour qui ne leur convenaient pas.

1. Article L222-7 du Code de la consommation.

2. <http://www.lsa-conso.fr/e-commerce-comment-optimiser-la-gestion-de-ses-retours,244338>

Le consommateur a besoin de savoir qu'en cas de problème avec un achat, le retour sera aisé :

- Il faut guider le client pour qu'il puisse transmettre facilement sa demande de retour. Par exemple, une entreprise peut mettre directement un papier prérempli dans un colis en cas de retour avec une étiquette prépayée à coller sur le colis. Il faut au moins y insérer un document clair sur les démarches à entreprendre pour récupérer ces documents en ligne.
- Le marchand en ligne doit maximiser les options de retour d'un colis : bureau de poste, point relais, directement chez le client avec prise de rendez-vous ou depuis sa boîte aux lettres...
- La prise en charge par le marchand des frais de retour est évidemment à favoriser.
- Le suivi du retour viendra également rassurer le consommateur sur son bon déroulement.
- Lors de son parcours d'achat, l'information sur le retour doit apparaître préférentiellement dès la page d'accueil (cf. exemple du site de Mango) ou être facilement accessible (on la trouve souvent dans les FAQ¹).

EXEMPLE – la politique de livraison et retour chez Mango



Dès sa page d'accueil, le site de Mango présente une information claire sur la livraison conditionnée par un montant d'achat et le retour gratuit.

Le retour est un élément de réassurance au moment de l'évaluation des produits par un consommateur qui, s'il se déroule bien, engendrera de la satisfaction et de la fidélité.

Section 4 LA RÉALITÉ AUGMENTÉE POUR TESTER LES PRODUITS À DISTANCE

La réalité augmentée consiste à superposer des images virtuelles à un environnement réel. L'emblématique jeu Pokémon Go en est une parfaite illustration : l'individu doit se déplacer dans la réalité pour que son avatar dans le jeu puisse suivre le

1. *Frequently Asked Questions* (« Questions Fréquemment Posées »).

mouvement et rencontrer sur son parcours des pokémons qu'il attrapera, des pokéstops où il trouvera notamment des pokéballs et des arènes où il pourra mener des combats. On peut également citer l'exemple de l'application Google Translate qui permet de traduire du texte en dirigeant entre autres la caméra sur un texte à traduire. Le texte apparaît sur l'écran du mobile directement traduit.

Le fonctionnement de la réalité augmentée repose sur des images virtuelles 2D ou 3D qui apparaissent sur un smartphone, une tablette, un ordinateur, des lunettes spécifiques ou à travers un casque (comme Hololens de Microsoft) et se juxtaposent à la réalité. Pour mettre en place un dispositif de réalité augmentée, il faut au moins :

- une caméra capture ;
- un système d'exploitation ;
- un écran de diffusion.

L'individu peut voir ou interagir avec ces éléments virtuels intégrés à son environnement réel. La réalité augmentée impacte la perception visuelle mais peut aussi influencer la perception auditive (restitution la plus fidèle d'une ambiance sonore en écoute binaurale, c'est-à-dire *via* les deux oreilles¹) et tactile (avec un dispositif haptique²). Tandis que la réalité virtuelle immerge l'individu dans un environnement fictif. Alain Goudey nous apporte sa vision d'expert sur le sujet.

1. Il s'agit de reproduire un espace audio 3D que l'on peut écouter avec un casque audio classique. L'objectif est de créer une illusion parfaite d'un son réel en l'enregistrant préalablement et en restituant ce qui est entendu par chaque oreille simultanément.

2. Un dispositif haptique (du grec *haptain* qui signifie toucher) est une interface physique (comme un bras articulé, un capteur sur un doigt ou un gant) qui permet d'interagir avec des objets virtuels en les sentant, les saisissant ou les faisant bouger.



Entretien

ALAIN GOUDEY, Directeur Associé d'AtooMedia et professeur de marketing à NEOMA Business School. Co-fondateur de l'Institut de Recherche Smart Products & Consumption

La réalité augmentée

Pouvez-vous définir la notion de réalité augmentée ?

« La réalité augmentée correspond à la superposition à la réalité « sensible » (la vie « réelle ») d'éléments numériques calculés en temps réel (sons, images 2D, 3D, vidéos, etc.). Cette superposition peut se faire aujourd'hui grâce à un simple smartphone, des lunettes, une tablette, un ordinateur ou un miroir (équipé d'une caméra). Avec ce dispositif, la réalité perçue est « augmentée » d'informations numériques apportant plus de précisions sur l'environnement observé. Il faut distinguer la réalité augmentée de la réalité virtuelle ou de la réalité mixte. »

En quoi est-ce différent de la réalité virtuelle ?

« La réalité virtuelle permet de créer un monde numérique se rapprochant le plus possible de la réalité en utilisant des technologies 3D, de spatialisation sonore, d'immersion, etc. C'est une réalité qu'on (re) construit artificiellement pour immerger l'individu dedans et lui permettre de se déplacer mais aussi d'interagir. Grâce à des dispositifs tels que Oculus Rift, Playstation VR, HTC Vive, vous êtes transportés dans un autre monde, sans lien avec l'environnement réel où se situe votre corps. »

Et quelle est la différence avec la réalité mixte ?

« La réalité mixte correspond au mélange des deux réalités précédentes. Le casque Hololens de Microsoft permet à la fois de superposer des informations numériques au monde réel (réalité augmentée) tout en y incrustant aussi des éléments virtuels simulés et complexes (réalité virtuelle). Très courtisée dans le domaine ludique, cette technologie permet

de simuler par exemple des monstres qui envahissent votre salon de manière très réaliste. Microsoft va jusqu'à parler d'hologrammes interactifs tellement l'effet est étonnant. »

Quels sont les apports de la réalité augmentée pour les entreprises ?

« Les marques se servent de la réalité augmentée de nombreuses manières. Par exemple Ikea cherche à faciliter la prise de décision de ses clients : sans vous rendre en magasin, avec un téléphone, vous pouvez tester le rendu de tel ou tel meuble du catalogue directement chez vous. Sephora et L'Oréal ont réalisé ça pour les produits cosmétiques : vous voyez le résultat du produit sur vous avant de l'acheter ! Krys l'a fait pour les lunettes afin de vous accompagner dans le choix de votre monture et montrer l'étendue de sa gamme.

Vous avez aussi l'animation des magasins avec Lego qui propose de voir en réalité augmentée ce que donne la boîte de Lego une fois montée. Les magasins de vêtements commencent à tester le miroir virtuel (et augmenté) : en face du miroir vous allez choisir et tester tel ou tel assortiment de vêtements et vous regarder sous tous les angles possibles !

Parfois les marques veulent se donner une image d'innovation ou plus ludique. Ce fut le cas de La Poste au moment de l'Euro 2016 avec ses 3 500 000 timbres qui représentaient 10 gestes de football que vous pouviez visualiser en réalité augmentée grâce à une application. Plus anciennement c'était Chocapic qui avait fait un jeu en réalité augmentée sur son packaging de céréales. »

Selon vous, en quoi la réalité augmentée peut guider le consommateur pour faire un choix de consommation ?

« La démarche de réalité augmentée telle que celle de Kryz, L'Oréal, Sephora ou encore Ikea vise clairement à faciliter la prise de décision d'une part en matérialisant concrètement l'objet envisagé à l'achat dans le système de consommation de l'individu et d'autre part en

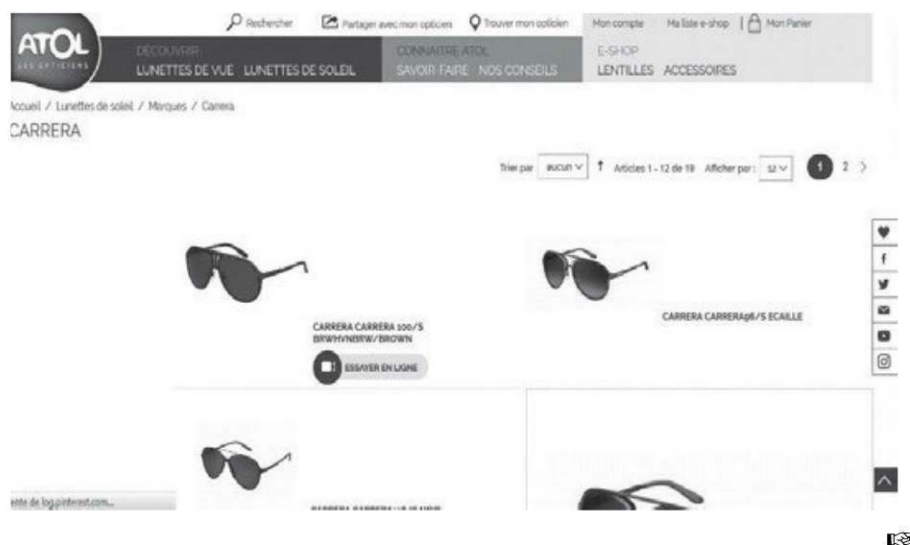
offrant cette possibilité au domicile de la personne (c'est-à-dire sans le regard d'autrui). Cela permet de tester le produit par rapport à soi (sa physionomie) mais aussi son insertion dans son environnement (son domicile) voire son insertion sociale (en envoyant la capture d'écran à ses amis). »

Pour plus d'infos : <http://alain.goudey.eu>

La réalité augmentée va accompagner le consommateur dans sa prise de décision. Cela va être notamment un moyen de lever un frein à l'achat en ligne qui est de ne pas voir un produit. Un dispositif de réalité augmentée va conforter la préférence pour un objet puisque le consommateur peut mieux se projeter. Cela aura ainsi un effet positif sur le taux de conversion d'un marchand en ligne (Mercanti-Guérin et Vincent, 2016)¹. L'application Ikéa permet ainsi d'essayer ses meubles avant de les acheter en les projetant par réalité augmentée dans son habitation. L'utilisateur choisit le meuble et pointe le mobile dans l'endroit où il aimerait le placer en ajustant sa taille et/ou en modifiant l'emplacement prévu. Le site ATOL Les opticiens permet d'essayer virtuellement ses lunettes (voir exemple de l'essai d'une paire de solaires Carrera). Urban Decay propose de tester ses teintes de rouges à lèvres de la gamme Vice Lipstick *via* son application grâce à la réalité augmentée : la consommatrice prend une photo et les couleurs apparaissent sur ses lèvres au fur et à mesure.

EXEMPLE – ATOL et la réalité augmentée

Il est possible d'essayer ses lunettes sur le site des opticiens ATOL grâce à la réalité augmentée.

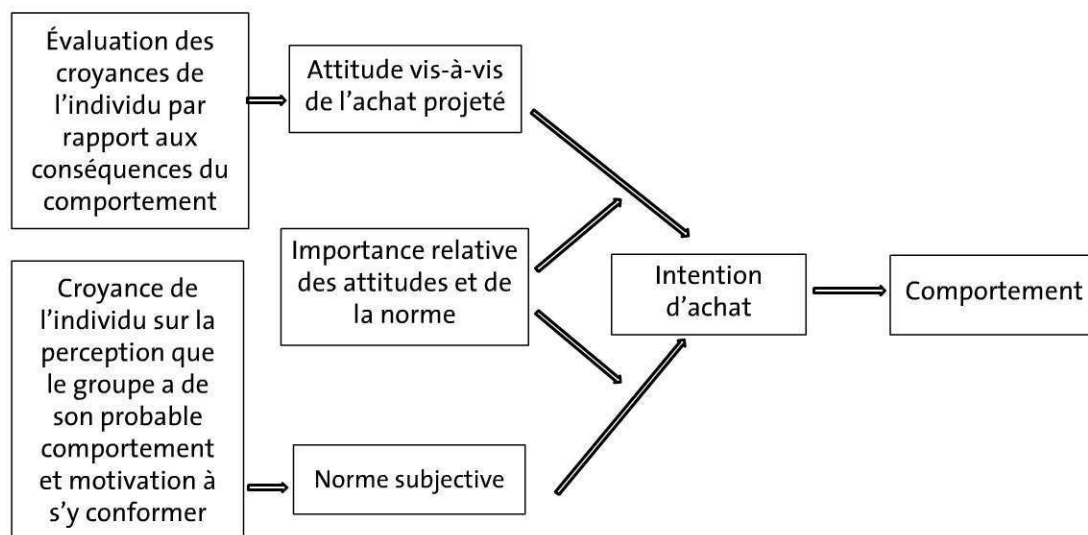


1. Mercanti-Guérin M. et Vincent M., *Publicité digitale*, Dunod, 2016.



Section 5 LE RECOURS À SON RÉSEAU SOCIAL COMME ULTIME FACTEUR DÉCISIONNEL

La théorie de l'action raisonnée, développée par Fishbein et Ajzen (1975), permet de saisir la formation d'une intention d'achat d'un individu selon son attitude (voir section 1 de ce chapitre) et son environnement social. La méta analyse de Sheppard, Hartwick, et Warshaw (1988)¹ montre que ce modèle permet de prédire les choix d'un individu face à plusieurs alternatives. La figure 4.6 décrit comment une intention d'achat résulte des deux facteurs : intention d'achat = attitude + norme subjective.



Source : Darpy et Guillard, 2016, p. 167.

Figure 4.6 – La théorie de l'action raisonnée

1. Sheppard B.H., Hartwick J. et Warshaw P.R., « The theory of reasoned action: A meta-analysis of past research with recommendations for modifications and future research », *Journal of Consumer Research*, 15, 325-343, 1988.

Ce modèle se concentre d'abord sur l'attitude vis-à-vis de l'achat d'un objet en le contextualisant, par exemple avec la situation d'usage future. Puis, la norme subjective concerne ce que l'individu devrait faire ou non selon son entourage (par exemple, meilleur ami, conjoint(e), père, mère, sœur, frère) ou les groupes de références importants pour lui ¹ (famille, collègues, amis...). Cette norme, qui établit si le comportement d'achat est à effectuer ou à proscrire, est subjective car elle correspond à ce que le consommateur pense. Elle résulte de l'anticipation de la croyance de la façon dont un choix potentiel va être perçu par l'environnement social d'un consommateur (par exemple, admiration, rejet, surprise, appréciation...) mais également de sa motivation pour se conformer à cette croyance (c'est-à-dire à quel point l'avis anticipé de cet environnement social compte). L'importance de la norme subjective peut constituer un contrepoids à l'attitude. Le recours explicite lors d'un achat à son environnement social au moment d'une hésitation par rapport à ce qu'il pourrait penser peut venir rassurer le consommateur.

Le digital a facilité le recours aux personnes dont l'avis importe pour un achat donné. Il permet un échange continu sur les produits pour lesquels le consommateur hésite avec ses relations plus ou moins intimes (Collin-Lachaud et Vanheems, 2016). Les smartphones et tablettes permettent de pouvoir réaliser aisément des copies d'écran d'un site ou d'une application de vente ainsi que des photographies ou des vidéos de produits vendus en magasin physique. Elles peuvent être transmises par e-mail, messagerie instantanée ou partagées sur ses réseaux sociaux. Des enseignes encouragent d'ailleurs le partage avec son entourage au moment de l'évaluation d'un produit avant de l'acheter, que ce soit lors d'un achat en ligne ou en point de vente physique (cf. Focus ci-dessous).

FOCUS

La cabine à selfie Tcheeze Box chez Jennyfer à Toulon

Au sein du flagship¹ Jennyfer à Toulon, un appareil à selfie est mis à la disposition de sa clientèle. Ce dispositif est réalisé en collaboration avec Tcheeze Box, spécialiste de la cabine photo. Cette dernière est disposée devant les cabines d'essayage pour distraire les clientes en cas d'attente ou peut être utilisée pour se prendre en photo avec

un article de la marque. Les clientes peuvent partager la photographie prise sur les réseaux sociaux directement depuis l'écran de la cabine photo ou en la récupérant par le biais de l'envoi sur leur boîte mail.

L'objectif premier de Jennyfer est d'offrir une expérience shopping connectée à sa clientèle afin de renforcer le sentiment



1. Groupes susceptibles d'influencer directement ou indirectement un individu. On distingue les groupes d'appartenance (auprès desquels un individu souhaite rester intégrer comme la famille ou les amis), les groupes d'aspiration (auxquels un individu aimerait appartenir ; par exemple, les surfeurs, les skateurs, les bikers...) et les groupes de dissociation (auxquels un individu ne s'identifie pas et rejette les valeurs et les comportements). Au regard de la théorie de l'action raisonnée, l'environnement social d'un consommateur concerne surtout les groupes d'appartenance mais peut aussi désigner les groupes d'aspiration.



d'appartenance à la marque de sa cible jeune et lui donner envie de venir en boutique. Ce dispositif ludique plaît et permet aux clientes de partager de bons moments *in store*. Jennyfer veut véhiculer du marketing positif : sur le long terme, les shoppeuses retournent dans les lieux où elles se sentent bien et font bien plus qu'un simple acte d'achat. C'est également un outil de collecte de data : pour recevoir sa photo numérique, il faut rentrer son e-mail et cocher une case (oui/non) pour recevoir les offres de l'enseigne. Enfin, cette solution engendre du buzz social

sur Instagram, Facebook et/ou Snapchat puisque les millenials² n'ont de cesse de taguer tous leurs faits et gestes ; ce qui contribue à renforcer la présence de la marque sur ces supports. Si la cliente porte un article qu'elle souhaite acheter, elle peut ainsi obtenir l'opinion des personnes dont l'avis lui importe pour son achat. Devant le succès rencontré, la solution va être déployée dans d'autres magasins de l'enseigne Jennyfer dont plusieurs situés à Paris.

Propos recueillis auprès de Karen Arrouasse, Sales Manager chez Tcheeze Box



1. « Magasin de grande surface dédié à une marque et proposant une gamme très large des produits de l'entreprise en question (et exclusivement). Ce magasin « porte-drapeau » se veut la vitrine de la marque à laquelle il est dédié ; il symbolise la matérialisation de son territoire, de sa mission, de son image, de ses valeurs, mais aussi une revendication tangible de sa notoriété. » (<http://www.marketing-professionnel.fr/tribune-libre/flagship-store-strategie-marques.html>)

2. Millenials ou génération Y, nés entre les années 1980 et 2000 environ.

Section 6

LES NOUVEAUX OUTILS DIGITAUX PRÉSENTS EN MAGASIN PHYSIQUE POUR MIEUX INFORMER LE CLIENT

Les solutions digitales se développent de plus en plus au sein des points de vente : écran tactile, bornes interactives, robot... L'amélioration de l'expérience d'achat, un parcours client fluidifié, une augmentation des ventes et une meilleure connaissance des consommateurs sont autant d'avantages¹ que permettent les magasins en mode « phygital² ». Les entreprises cherchent donc à mettre de plus en plus en place des stratégies *Web in Store* via une tablette, un smartphone ou une borne interactive, par exemple.

Samsung Electronics France, en collaboration avec LSA³, a publié début 2017 les résultats de l'étude *Smart Retail*⁴, premier baromètre portant sur la maturité digitale des points de vente français. La digitalisation a bien débuté chez de nombreuses enseignes : 60 % ont installé des interfaces digitales et 15 % envisagent de le faire. Tous les secteurs d'activité sont d'ailleurs concernés. 36 % des enseignes étudiées ont déjà équipé leurs vendeurs de tablettes connectées⁵ comme Petit Bateau ou Darty, par exemple. D'ailleurs, on parle de « vendeurs augmentés »⁶ car ils ont plus d'informations à donner aux clients qui les interrogent. 53 % des grandes surfaces de vente et 36 % des petites surfaces disposent d'écrans tactiles ou des bornes interactives. Le principal usage des dispositifs digitaux est la mise en avant de produit pour 88 % des enseignes. Il y a également l'attractivité de la vitrine (37 %), l'affichage d'informations pratiques telle que la météo (34 %) et de la disponibilité des produits (33 %). Les bénéfices retirés de tels dispositifs varient en fonction de la surface de l'enseigne (tableau 4.1).

Parmi les tendances fortes du *Smart Retail*, on citera l'identification du client et la personnalisation des contenus sur les écrans afin de répondre au besoin croissant de reconnaissance de son individualité (voir p. 63), la promotion des produits ou la communication sur la disponibilité des produits, critère logistique très important en phase d'évaluation du consommateur (voir p. 155).

1. Coquais M., « Infographie 8 avantages des dispositifs tactiles en point de vente », e-marketing.fr, 14 mars 2017.

2. Physique + digital : Phygital désigne des points de vente physiques qui ont des dispositifs digitaux.

3. *Smart Retail, Où en sont les entreprises françaises ?*, Premier baromètre national, Livre Blanc, Samsung et LSA, Janvier 2017.

4. Le *Smart Retail* désigne la distribution en magasins physiques qui se dotent des technologies « intelligentes » comme des écrans tactiles, des robots, des bornes interactives, des cintres ou des chariots connectés.

5. Coquais M., « Infographie 8 avantages des dispositifs tactiles en point de vente », e-marketing.fr, 14 mars 2017.

6. Tréhorel L., « Vendeurs augmentés : au-delà de l'outil, le conseil », e-marketing.fr, 2 septembre 2016.

Il existe trois principaux freins à la mise en place de dispositifs digitaux pour un point de vente physique : leur financement, le manque de visibilité du retour sur investissement et la difficulté de produire des contenus.

Tableau 4.1 – Top 3 des bénéfices perçus de la digitalisation d'un point de vente selon sa surface

Petites enseignes (< 1 000 m ²)	Grandes enseignes (> 1 000 m ²)
Amélioration de l'image de l'enseigne : 44 %	Meilleure efficacité des promotions et des ventes flash : 67 %
Renforcement de l'engagement et de la fidélisation client : 29 %	Hausse du panier moyen : 60 %
Meilleure efficacité des promotions et des ventes flash : 24 %	Augmentation du trafic : 60 %

Source : Étude Smart Retail 2016 Samsung Electronics France et LSA.¹

L'innovation en matière de digitalisation du point de vente est exponentielle. À titre illustratif, les robots Beam², outils de téléprésence mobile, permettent de renforcer la relation client. Cela peut pallier une forte affluence en magasin ou des problèmes de planning des vendeurs grâce à des vendeurs virtuels. Un conseil de qualité en temps réel est fourni afin d'aider le client à faire un choix. De nombreuses solutions sont en plein développement à l'instar du chariot « intelligent » de la start-up Focal Systems. Il s'agit d'un écran tactile fixé sur un chariot qui précise le lieu d'une référence ou diffuse des messages publicitaires en temps réel selon ce qui a été disposé dans le chariot.

Section 7

L'A/B TESTING POUR AMÉLIORER L'EXPÉRIENCE UTILISATEUR

Le baromètre sur les pratiques de l'A/B Testing et de la personnalisation Web en France réalisé par Converteo sur le second semestre 2016 montre que 60 % des entreprises étudiées utilisent l'A/B testing.

« Le test A/B (ou A/B Testing) consiste à proposer plusieurs variantes d'un même objet qui diffèrent selon un seul critère (par exemple, la couleur d'un site Web) afin de déterminer la version qui donne les meilleurs résultats auprès des consommateurs, que ce soit en termes de mémorisation, d'intention d'acheter, de revenir sur le site, etc. » (Pelet³, 2014, p. 210). Il peut s'agir de tester la couleur, le texte, la forme ou

1. <http://www.samsung.com/fr/news/local/l-etude-smart-retail-de-samsung-revele-un-besoin-d-accompagnement-sur-la-transition-digitale-chez-les-acteurs-francais-de-la-distribution/>

2. <http://awabot.com/applications/telepresence-et-relation-client>

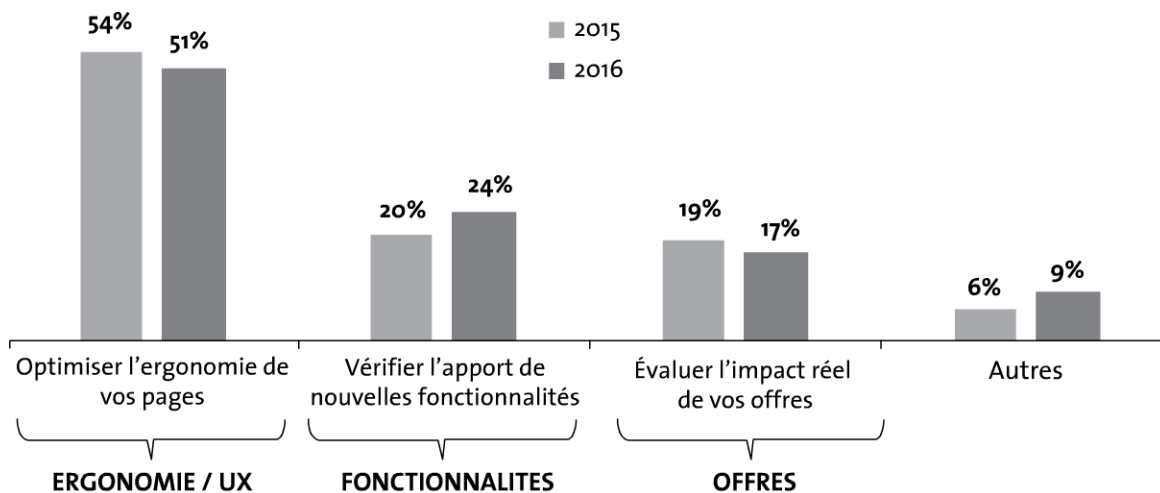
3. Pelet E., *M-commerce. Du design d'interface à l'optimisation des ventes*, Pearson, 2014.

l'emplacement d'un bouton, la taille ou le contenu créatif ou rédactionnel d'une publicité, l'insertion d'une nouvelle rubrique ou le changement de son emplacement, l'introduction d'un produit star au sein d'une rubrique, la modification d'un champ à saisir d'un formulaire d'inscription...

Il faut un trafic mensuel d'au moins 100 000 visites¹ pour faire de l'A/B testing sur un site généraliste afin d'obtenir des résultats fiables. Si le site est très spécialisé, un trafic de 25 000 visites peut être suffisant car la conversion est plus probable. Comme le contexte (jours, moments de la journée ou météo) est aussi susceptible de faire varier les comportements des visiteurs, il faut que le test se déroule sur une semaine au moins. Et afin que le test soit significatif, il doit porter sur l'ensemble du trafic dans le but de couvrir la diversité des profils de visiteurs.

Par ailleurs, le nombre de tests effectués par an dépend aussi du trafic des sites : plus le trafic est élevé, plus le nombre de tests effectués est important. La majorité de ceux qui ont plus de 5 millions de visiteurs par an font plus de 20 tests par an, tandis que 36 % des sites qui ont moins d'un million de visiteurs font moins de 5 tests (baromètre Converteo deuxième semestre 2016).

Le principe de l'A/B testing repose sur un test de deux versions d'une même page dont la différence portera sur la modification d'un élément : 50 % des visiteurs vont voir une version de la page et 50 % des autres visiteurs verront l'autre version. L'objectif est d'améliorer l'expérience utilisateur et de vérifier quelle version permet d'atteindre un objectif (inscription à une newsletter, mise au panier d'un produit, clic sur une publicité...). L'A/B testing est fortement utilisé pour améliorer l'ergonomie mais également les fonctionnalités et les offres d'un site (figure 4.7).

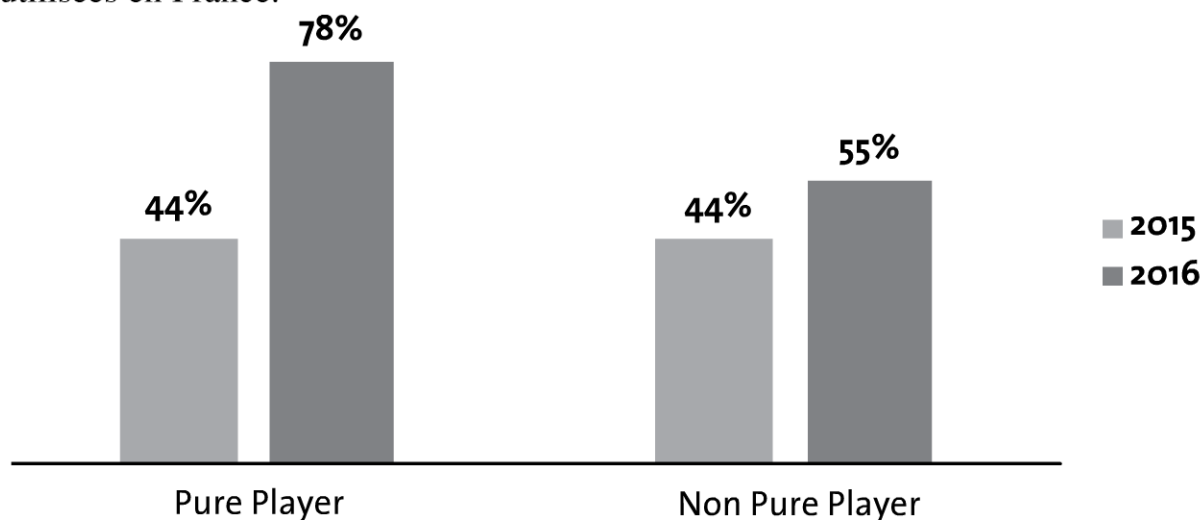


Source : Zouine D., Bouakkadia S., Thomas G. et René C., *Baromètre sur les pratiques de l'A/B Testing et de la personnalisation Web en France*, Livre Blanc, Converteo, Second semestre 2016, p. 14.

Figure 4.7 – Les raisons de l'utilisation de l'A/B testing

1. <https://www.webmarketing-com.com/2015/02/05/35364-3-conseils-pour-les-debutants-de-lab-testing>

L'A/B testing est donc un outil d'optimisation de la conversion en ligne pour les entreprises et son utilisation se fait croissante notamment au sein des entreprises *pure players* pour qui cela revêt un enjeu central (figure 4.8). L'absence de recours à cette méthode est due en grande partie au manque de temps, à un manque de compétences en interne, à certains acteurs qui ne perçoivent pas l'intérêt de la technique ou à un budget consacré à d'autres sujets. Il est possible d'externaliser la réalisation d'un A/B testing en ayant recours à des solutions externalisées telles que celles proposées par Kameleoon, AB Tasty, Optimizely et VWO¹ qui sont les plus utilisées en France.



Source : Zouine D., Bouakkadia S., Thomas G. et René C., *Baromètre sur les pratiques de l'A/B Testing et de la personnalisation Web en France*, Livre Blanc, Converteo, Second semestre 2016, p. 8.

Figure 4.8 – L'A/B testing plus utilisé chez les Pure Players

Afin de mener à bien une démarche d'A/B testing, il faut :

Étape 1 : cadrer le test :

- définir son ou ses objectifs ;
- indiquer les moyens d'amélioration.

Étape 2 : paramétrer le test en réalisant les deux versions d'une page.

Étape 3 : analyser et interpréter les résultats : l'A/B testing permet de vérifier une hypothèse et non de faire apparaître une solution. Le test donnera un résultat grâce aux indicateurs pertinents.

1. <https://www.lafabriquedunet.fr/blog/etude-complexe-de-4-solutions-dab-testing-majeures-france/>

Pour un benchmark détaillé des quatre solutions voir : <https://www.cartelis.fr/blog/benchmark-solutions-ab-testing/>

Section 8

LES ENTRETIENS D'EXPERTS

Seuls sont rapportés ici les extraits des entretiens permettant d'approfondir le chapitre.



Entretien

**CYRIL BOUSKILA, Sales, Publishers and Marketing B2B
Director France & Belgique du groupe Kelkoo-LeGuide.com**

Racheté en octobre 2016 par le moteur de recherche de shopping Kelkoo, LeGuide.com est leader de la comparaison de prix en France. Il constitue un outil indispensable mis à la disposition des internautes pour pouvoir mieux préparer leur acte d'achat sur Internet. Le comparateur se situe en amont de l'acte d'achat et permet de disposer de multiples filtres pour évaluer la meilleure offre par rapport aux besoins des consommateurs.

Cyril Bouskila est en charge du développement d'affaires du site, notamment avec les marchands, les éditeurs et les affiliés.

Quels sont les éléments essentiels à savoir sur LeGuide.com ?

« L'engouement de départ pour les comparateurs de prix s'explique en partie du fait qu'il s'agissait d'un des premiers outils et services mis à la disposition des internautes pour pouvoir mieux préparer leur acte d'achat sur Internet. Il n'y avait pas à l'époque de *marketplaces*, d'Amazon grandissant, de système de *retargeting* dans la publicité ou de *couponing*, etc. Les comparateurs constituaient véritablement les premiers sites qui permettaient d'aider à l'acte d'achat sur Internet. Notamment, lors de l'étape de préparation, le comparateur se situe souvent en amont de l'acte d'achat. Pour une première visite, on fait un premier défrichage de ce que l'on souhaite acheter. Le consommateur sait qu'il veut acheter une télévision mais l'offre est tellement pléthorique au départ qu'il faut la débroussailler. Alors les comparateurs permettent avec plusieurs filtres

de pouvoir sélectionner la taille de l'écran, les technologies souhaitées, le prix évidemment et le poids éventuellement. Ainsi, on obtient une liste rétrécie des produits qu'on est en mesure d'acheter. Plus de 60 % des internautes comparent avant d'acheter.

Nous travaillons avec 85 000 marchands en Europe et plus de 300 millions d'offres dans nos bases sont mises à jour quotidiennement. Les tarifs sont publics. Par exemple, en France, on a un CPC moyen de 0,18 €. Le site comparateur est décliné sur différents pays : Pricesavvy en Angleterre, Koopkeus au Pays-Bas, Choozen.it, Choozen.es... Il y a des différences entre les Allemands ou les Nordiques par exemple. La façon d'utiliser les comparateurs n'est pas la même. En France, on va surtout regarder les prix alors que les Allemands sont très attentifs aux conditions de retour et aux frais de livraison. Les Français n'aiment pas payer de frais de livraison, c'est assez rédhibitoire. Dans les pays nordiques, on paye à 99 % avec une carte bancaire alors que plus on descend vers le Sud, plus les paiements peuvent se faire en liquide ou en chèque.

Certains sites partenaires utilisent notre technologie, comme par exemple Orange ou Free, lorsqu'ils ont besoin d'avoir un onglet shopping : nous pouvons construire une marque blanche sur leur site pour avoir un onglet shopping. Cela équivaut à une copie de notre site mais avec la marque co-brandée Free. Le portail Free recevra un service supplémentaire clé en main. »

Lorsque vous dites en amont de l'acte de d'achat, parlez-vous du début de processus de décision du consommateur ou de l'étape où il est sur le point de choisir entre deux produits ?

« Cela va dépendre de la façon dont l'internaute est arrivé sur le site du comparateur. Soit il a déjà fait sa première recherche sur un moteur de recherche, il a déjà tapé quelques mots clés qui l'ont renseigné et des résultats sont déjà apparus. Via ce lien, il va être redirigé vers une page spécifique du produit. Soit l'internaute vient directement, de façon naturelle, sur le site de comparaison parce qu'il va l'utiliser comme un outil. Et il va se mettre à faire des recherches, à utiliser des filtres et à taper plusieurs mots clés. Il se met en recherche soit d'un produit, soit d'une offre. Cette dernière est différente parce que c'est un produit lié à un marchand directement. Aussi, il y a plusieurs façons de rechercher. C'est la position de l'internaute dans son acte d'achat qui va l'amener à être plus ou moins précis dans sa recherche. Au départ, les recherches sont assez larges et au fur et à mesure, elles se rétrécissent. On ajoute des mots clés. Lorsqu'on saisit une requête « télévision, 32 pouces, pas chère », il s'agit de recherches affinées qui permettent de remonter des résultats plus précis. L'achat n'est pas finalisé tout de suite. On prend un peu de temps pour compiler des informations qui vont nous permettre de prendre la meilleure décision. Généralement, on n'est pas dans l'achat impulsif car il n'y a pas de limite de stock en principe, ni de limite de temps comme c'est le cas sur les sites de ventes privées. Les consommateurs peuvent venir une première fois puis faire une autre comparaison pour le même produit 10 jours, 15 jours ou un mois plus tard. Cela peut correspondre aux fluctuations de prix ou des disponibilités financières d'un individu par exemple, lorsqu'il reçoit sa paie en fin de mois. Donc l'internaute vient préparer son achat puis il revient une seconde fois suite à d'autres recherches éventuelles avec une

requête plus ciblée. Juste avant l'achat, le consommateur revient en général pour s'assurer de payer le meilleur prix. À cette étape, il clique sur le marchand et va souvent procéder à l'achat. Là c'était quand il n'y avait que des comparateurs. Évidemment les offres qui sont proposées aux internautes se sont étoffées. Et maintenant quand on envoie un internaute chez l'e-commerçant, pour une recherche du meilleur prix, il va laisser cette fenêtre ouverte. L'internaute vérifiera si un discount est disponible via un site de coupons et l'appliquera. Un *retargeting* sera peut-être aussi mis en place pour une IP reconnue et un certain parcours sur Internet. Une offre ciblée personnalisée sera ainsi proposée. »

Quel est votre modèle de rémunération pour un lien cliqué ?

« Nous nous heurtons au grand sujet de la difficulté de pouvoir démontrer à un e-commerçant la valeur et l'attribution de la vente à un canal comme le nôtre. Quand il n'y avait que nous, c'était facile de dire que l'internaute était passé par un comparateur de prix pour faire son achat et de calculer son ROI en suivant la logique « j'ai mis 100 €, ça m'a rapporté 2 000 € ». Aujourd'hui on attribue la vente au *last click*. Souvent, nous ne pouvons pas être reconnus alors que notre comparateur a fortement contribué à une vente. Il y a des modèles de contributeurs qui sont plus évolués mais il faut une certaine maturité des marchands afin de connaître la chaîne de passage des internautes en attribuant les bons poids pour une vente donnée à chaque acteur (par exemple, 10 % le comparateur, 50 % le moteur de recherche, 20 % le site de couponing, 20 % le *retargeting*). Le modèle classique utilisé par les comparateurs c'est le CPC, le coût par clic, parce qu'on ne traque pas la vente finale. En revanche, on est sur un modèle unique avec un CPC fixe par sous-catégorie de produits. On ne peut pas enchérir pour remonter nos produits en tête de liste, comme sur AdWords. Nous achetons le clic en qualifiant au mieux notre

audience et on renvoie les internautes vers le marchand. Nous présentons plus de 10 000 sites sur notre plateforme, il faut bien comprendre qu'un internaute pourra vous en citer 15 au maximum donc on va sûrement lui présenter une offre d'un site qu'il ne connaissait pas. »

Quels sont les éléments fondamentaux à mettre en avant pour un comparateur de prix ?

« On essaye d'être le plus synthétique ou le plus direct possible afin de répondre à « quels sont les marchands qui ont le produit que je recherche ? » Sur un site de comparaison, on reste très peu de temps, on fait très peu de navigation et on parcourt peu de pages. Nous avons un rôle d'entremetteur. On doit faire en sorte que le trajet soit le plus court possible. Les internautes plus aguerris peuvent passer plus de temps en cherchant un peu dans les onglets. Dans le *footer* en bas de page, il y a des services complémentaires type forum ou des articles sur d'autres produits mais notre métier reste principalement la redirection de trafic. Nous ne sommes pas un vrai site de contenu. Beaucoup de comparateurs ont essayé de le devenir parce que certains moteurs de recherche favorisaient le référencement naturel des sites ayant un fort contenu. Mais ça n'est pas le but premier d'un comparateur. Certains rajoutent des pages sur des produits ou des tests produits. LeGuide est resté très fidèle à son modèle de comparaison, c'est-à-dire un site outil qui sert à être redirigé vers les marchands. »

Avez-vous d'autres sources de rémunération que les liens produits ou offres cliqués affichés suite à une recherche de l'internaute ?

« Nous fonctionnons avec la même politique que beaucoup de sites Internet, à savoir la monétisation de l'audience. On enregistre l'ensemble des requêtes qu'un internaute peut avoir. On essaye avec l'aide d'une régie externe d'avoir la publicité la plus ciblée possible. Pour chaque emplacement publicitaire, on fait de l'A/B testing.

Concrètement, on teste si le taux de transformation de la page va être impacté par l'ajout de cette publicité. S'il y a 100 personnes qui arrivent sur LeGuide.com, il faut qu'il y en ait au moins 70 à 80 qui cliquent sur une offre de marchand, afin que le modèle soit rentable. Si j'ajoute de la publicité et que le taux de transformation baisse – forcément il va baisser un petit peu – il faut que je sois en mesure de compenser cette baisse de taux de transformation par le revenu généré par la publicité. Il faut donc faire bien attention où cette publicité sera placée, sur quelle page et à quel emplacement pour que cela n'ait pas d'impact négatif et donc dégrader le taux de transformation. Nos *data scientists* analysent tout cela. »

C'est l'auto-qualification de l'internaute qui filtre au fur et à mesure qui influence les offres qui apparaissent ?

« C'est en grande partie cela. Il y a également le *ranking*, à savoir l'ordre d'affichage des produits qui entre en compte. Comment ça marche ? Ce qui va être affiché en premier ce n'est pas le marchand, c'est l'offre : on a un classement d'offres par popularité et cette popularité est attachée à un produit. Le *ranking* est uniquement basé sur le nombre de clics que le produit a reçu. Donc plus on a d'internautes, plus le taux de clic va être important. Dans notre algorithme, nous mettons des atténuateurs et des poids pour faire en sorte qu'il y ait différentes offres en tête et éviter que le clic ne se fasse qu'en fonction du classement. Par exemple, si une offre est là depuis un long moment, il est évident qu'elle a eu plus de clics qu'une offre qui est arrivée depuis quelques jours. Notre algorithme calcule les clics sur les 5 dernières semaines et il y a des poids plus importants pour les dernières semaines. On fait en sorte que la popularité ne soit pas juste un nombre de clics mais un algorithme qui permet de faire remonter les meilleures offres aux internautes par catégorie. On a aussi une règle de dissémination qui s'appelle le « *One per shop* ». Prenons par exemple une requête

de machine Nespresso : Darty propose les 3 offres les plus cliquées. C'est peu attractif et ça ne répond pas à la demande des internautes de voir 3 offres de Darty en premier puis 2 offres de la FNAC et 2 offres de Pixmania. Donc on a inclus une règle de dissémination : on va afficher en premier l'offre la plus populaire de chaque marchand : la plus populaire du marchand 1, la plus populaire du marchand 2, etc. On se retrouve ainsi avec des pages de résultats disséminés avec toutes les offres des marchands et un *ranking* qui suit normalement la popularité des offres. Cela donne à l'internaute la possibilité de faire son choix sur la première page parmi l'ensemble des marchands pouvant répondre. »

Dans quelle mesure faut-il être transparent vis-à-vis du consommateur par rapport au mode de fonctionnement des entreprises digitales ?

« La loi nous y contraint. Il faut informer l'internaute : il doit pouvoir faire notamment la différence entre de la publicité, du référencement ou du contenu. Les consommateurs attendent plus de transparence. Mais attention à ne pas donner trop d'informations qui rendent les choses plus compliquées et finalement brouillent le message. C'est par sa

propre expérience que l'utilisateur va revenir ou pas chez nous : a-t-il eu un service honnête ? Il faut rester à un niveau compréhensible. Nous sommes une société qui fonctionne essentiellement avec des algorithmes et du code, ce n'est pas si facile de pouvoir expliquer simplement notre cœur de métier. »

Utilisez-vous les réseaux sociaux ?

« Assez peu, avec une présence sur Facebook. Une *community manager* gère notre compte ainsi que celui de Twitter et LinkedIn. En revanche Facebook Ad fonctionne bien dans l'acquisition de trafic. Nous utilisons aussi Google Adwords et Bing shopping. Google Shopping nous est interdit par Google qui a son propre comparateur et qui ne permet pas aux autres comparateurs d'y être présent. Cela fait partie du combat qui se mène actuellement à la Commission Européenne sur l'abus de position dominante. »

Chiffres clés Leguide.com :

Un réseau opérationnel dans 14 pays européens avec un contenu édité en 9 langues.

76 200 marchands et 161 millions d'offres référencés sur les sites européens.

28,9 millions de visiteurs uniques en Europe (ComScore, mars 2012).

Plus de 3,5 millions d'avis en Europe.



Entretien

CHRISTEL HENNION, Directrice Digital et CRM de Petit Bateau

Depuis une dizaine d'années, Petit Bateau a intégré le e-commerce dans sa stratégie. Aujourd'hui, c'est une entreprise de textile omnicanal qui a pour objectif de faciliter le choix de ses consommateurs et trouver ce qu'ils cherchent grâce à son site et son application mobile. Ses actions lui permettent entre autres de répondre à la demande forte pour des offres adaptées en fonction de l'âge des enfants.

Le périmètre d'expertise actuel de Christel Hennion porte sur le référencement, le CRM et la stratégie digitale de cette entreprise historique.

Pouvez-vous nous parler des modes de distribution chez Petit Bateau ?

« Nous vendons par le biais de plusieurs réseaux de distribution. Le réseau historique, le *wholesale*, est en déclin depuis plusieurs années notamment en France. La GMS¹ est un réseau de distribution qui continue à se maintenir. Mais surtout, Petit Bateau est un *retailer* avec 600 boutiques à travers le monde dans plus de 60 pays et plus de 15 sites e-commerce sur le continent américain, en Asie et en Europe. La France reste le pays où le chiffre d'affaires est le plus fort. Cependant, nous nous développons fortement à l'international, notamment en Europe et surtout en Asie où le Japon constitue notre deuxième pays. Plus récemment nous avons ouvert plus d'une trentaine de boutiques en Chine ainsi qu'à Singapour, Hong Kong et en Corée. La part de vente « digital » est d'environ 10 % du chiffre d'affaires de l'entreprise. En France, sa part atteint les 12 %. En Allemagne, au UK ou au Japon, le digital représente près de 20 %. Les autres entreprises du même secteur ont des

niveaux de chiffre d'affaires e-commerce bien plus faibles. Le site a été lancé en 2006 et s'est développé très fortement jusqu'en 2012-2013. En 2013-2014, nous avons atteint un palier lié, peut-être, à une baisse de notre capacité à nous adapter aux changements du marché. Depuis 2 ans, Petit Bateau progresse d'environ 30 % par an. »

Au regard du nécessaire ajustement au marché, pouvez-vous nous parler de votre stratégie pour s'adapter aux nouveaux comportements des consommateurs ?

« Nous travaillons beaucoup autour de l'expérience des consommateurs. Ainsi, nous nous penchons avec attention sur tous les *touchpoints* qui jalonnent le parcours d'un client dans notre marque. J'entends par là, évidemment, les recherches en ligne autour de la marque mais aussi les publicités digitales, les newsletters et également la navigation sur nos sites, qu'il s'agisse de mobile ou de *desktop*. Tout ce qui a trait à la communication *one to one*, dont les newsletters, reste central. La question de l'adaptation de ces techniques à tous nos *devices* est aujourd'hui essentielle. Il nous faut être capable de répondre à la demande de personnalisation qui est de plus en plus forte. Nos clientes veulent des réponses à leurs attentes en fonction de l'âge de leurs enfants. Petit Bateau a trois cibles très différentes qui peuvent se rejoindre en boutique mais plus difficilement dans une partie de nos actions de communication. Une maman qui a un bébé n'a pas les mêmes attentes qu'une maman d'un enfant de 8 ans. Au niveau du trafic, le sujet important est le passage sur les réseaux sociaux et notamment Facebook. Il nous faut aussi nous adapter à toutes les nouvelles règles qui fleu-

1. Grandes et moyennes surfaces.

rissent tous les jours chez Google. Même si la cliente n'achète pas directement sur notre site, tout ce qui est fait au niveau du digital va avoir une importance sur ses achats en boutique. Nous avons réalisé une étude avec Google en novembre 2015 pour connaître l'impact du Web en boutique et des boutiques sur le Web (à travers des comportements effectifs et non du déclaratif). 44 % des clientes qui achetaient en boutiques étaient influencées par notre site où elles s'étaient rendues dans les 7 jours qui précédaient l'achat. Plus le panier moyen était élevé en boutique, plus il s'avérait que le client s'était rendu sur Internet au préalable. Sur 100 visites du site Internet, 1,5 à 2 % se transformaient en achat et plus de 8 % allaient réaliser ensuite leurs achats en boutique. La synergie entre les deux canaux est incontestable. Nous ne sommes pas un village gaulois : nous ne travaillons pas que pour l'e-commerce. Le faire comprendre et le diffuser plus largement dans l'entreprise a été une vraie gageure. Cela a permis d'obtenir des budgets communication supplémentaires. Nous avons ainsi pu communiquer plus largement sur la marque en digital. Nous avons aussi amélioré largement le *top of mind*¹ et renforcé la valeur de notre marque auprès des consommateurs. Le visuel merchandising *online* a également été l'objet de tous nos soins. C'est le deuxième vendeur en magasin et le premier sur Internet parce qu'il n'y a personne pour aider nos clients derrière leur écran. La mise en avant des produits *best*, ceux du moment quand il fait froid ou chaud, le travail des images et la mise en avant des thèmes nécessitent un travail constant et précis. La gestion de l'offre et la logistique sont également des leviers primordiaux pour mieux servir nos clientes. À cet égard, la gestion des stocks se révèle comme en boutique primordiale sur le e-commerce notamment parce qu'elle repose dans la gestion de pics

de trafic et de commandes. Enfin, un dernier point, qui devrait être le premier : l'équipe. Le digital est d'abord une histoire de femmes et d'hommes plus que partout ailleurs. La culture et les valeurs sont essentielles pour gagner dans notre secteur. J'y suis particulièrement attachée pour des raisons humaines et managériales mais aussi *business*. De façon générale, sur l'ensemble de mes attributions, j'ai vraiment œuvré ces dernières années pour mettre le client au centre de toutes les activités. »

Avez-vous amorcé des démarches de Big Data ?

« Petit Bateau ne s'est pas encore doté de DMP ou de *data lake*. Le Big Data est la capacité à gérer des données comportementales de nos clientes et de nos non-clientes en temps réel et de les actionner en temps réel. Nous faisons de la data « maligne ». Nous travaillons avec la société RichRelevance qui fait de la recommandation produits. Via cette société, nous avons intégré toutes nos données *offline* et *online* – les achats, la récurrence sur les achats en magasin et sur le site ainsi que des données de navigation. Tout cela est intégré à une plateforme RichRelevance et aide à générer des algorithmes pour faire de la recommandation produits et de la personnalisation. Les résultats sont incroyables : sur les produits mis en avant en fonction des comportements clientes, on double les taux de clics. Pour les e-mails sur lesquels on fait ces recommandations, en faisant des A/B tests classiques, le chiffre d'affaires augmente de 30 %. La personnalisation en fonction du comportement a donc une influence considérable. C'est là que nous devons aller et de façon encore plus forte. La complexité de ces sujets est de maîtriser ces algorithmes et les fichiers clients. Mon grand défi est d'industrialiser toute cette partie-là. L'autre défi porte sur les réseaux sociaux qui brassent un

1. *Leader* du secteur au niveau de la notoriété.

nombre très important d'informations autant en termes d'intérêt des consommateurs pour la marque, les produits et les événements qu'au niveau de leurs réactions vis-à-vis des réseaux sociaux – par exemple, en termes d'interactions avec nous et d'influence vis-à-vis de leurs suiveurs. »

Quelle est l'importance de l'avis des internautes ?

« C'est une question majeure. Quand on ne connaît pas une marque, on se réfère à l'avis des consommateurs. Les premiers prescripteurs sont ces avis, ceci est décrit dans de nombreuses études. Bazaarvoice est une société avec laquelle nous travaillons sur ces sujets. Nous allons connecter nos fiches produits à des photos réalisées par nos clientes avec des vêtements portés en situation.

Que fait-on de ces avis clients ? Plusieurs choses. Petit Bateau a un service qualité hors norme. Dès qu'il y a le moindre problème de qualité, ça remonte très rapidement. Le marketing produit va également aller s'abreuver à cette source pour connaître les produits les plus appréciés et ceux qui sont rejetés. Les avis diffusés sur les réseaux sociaux remontent dans les secondes à notre *community manager*. Nous sommes au chevet des questions de nos clientes en temps réel. Nous avons par ce biais énormément d'interactions qui enrichissent énormément la marque et sa créativité. Je m'occupe aussi du CRM à savoir toutes les voies que l'on a pour communiquer : l'e-mail, le mailing, le SMS, les notifications, le service client et le chat en ligne. Mais je suis aussi en contact avec les gens de la logistique, de l'international et de la collection. Ils veulent des *feedbacks* du digital qui sont beaucoup plus rapides que ceux que l'on peut obtenir en magasin. »

Comment vous intégrez-vous au processus d'achat ?

« Notre premier sujet est de faire connaître la marque, être en *top of mind*. On travaille autour des réseaux sociaux et du digital. Après les adolescentes, les jeunes mamans

qui restent à la maison pendant leur congé maternité sont de très grandes consommatrices de vidéos sur YouTube. On travaille beaucoup cette sphère d'influence avec par exemple la campagne « Serious kids », qui raconte l'histoire d'un petit garçon qui découvre une usine magique dans laquelle les produits sont confectionnés par des jouets. La vidéo a été diffusée en télévision puis utilisée sur YouTube, Facebook et Line au Japon. On souhaite que la consommatrice ait immédiatement cette image de qualité, de proximité, de modernité, de sympathie et de relation en voyant le site ou le magasin. Cette image est aussi travaillée *via* Facebook, Instagram et nos influenceurs. Quand on va faire du *display*, des données tierces sont utilisées pour cibler nos clientes. Les moyens développés en termes de communication ont une optique complètement omnicanal. Lorsqu'elles sont en phase de recherche, nos consommatrices vont principalement sur Google. Nous nous en étions d'ailleurs rendu compte à l'occasion d'un focus group : nos clientes potentielles ne nous trouvaient pas sur Internet. Notre président a décidé de réallouer une partie du budget de communication de marque au digital pour permettre à toutes les consommatrices de découvrir nos sites Internet. Ainsi, ce budget est-il plutôt dédié au *branding* sans recherche absolue de ROI digital. Nos clientes peuvent soit chercher la boutique la plus proche (on leur présente alors la localisation, l'itinéraire pour s'y rendre et les horaires d'ouverture des boutiques), soit chercher des produits (la consommatrice peut accéder au site suite à cette recherche). De plus en plus, nos clientes sont invitées également à utiliser des contenus pour distraire leurs enfants, réparer des vêtements... Il nous reste à améliorer la précision de la disponibilité des produits dans les différentes boutiques pour pouvoir proposer aux clientes d'effectuer de l'e-réservation. On propose néanmoins de la livraison en boutique. 40 % des clients e-commerce se font livrer en boutique. C'est intéressant parce

que cela permet à nos clientes de découvrir physiquement la collection et de revenir plus tard. Et 30 % des personnes ne se seraient jamais rendues dans ces boutiques si on n'avait pas proposé ce mode de livraison. On a des consommatrices qui effectuent le parcours « Web vers les boutiques » de façon massive. Et le chemin inverse est réalisé de façon beaucoup moins importante. Pour preuve, le recrutement des consommateurs sur Internet permet à 55 % de nos clientes de se fidéliser en boutique. C'est très bien ainsi. L'e-commerce est un sujet de recrutement pour la marque. J'en veux pour preuve que sur 100 personnes recrutées en boutique, seules 10 % migrent vers Internet la première année. Le digital recrute donc pour les boutiques. Et cela est naturel quand on observe le trafic qui décroît en magasin de l'ordre de -4 % par an depuis cinq-six ans. Les consommateurs vont plutôt faire du lèche-vitrines sur Internet. Les attentats n'ont pas amélioré les choses. Les clientes sont donc beaucoup mieux informées sur les produits et elles sont plus sûres de leur choix quand elles arrivent en boutique. Il arrive que des produits présentés sur Internet ne soient pas présents en boutique du fait de la surface disponible. Afin d'éviter des agacements dus à des produits non proposés ou indisponibles, nous avons lancé il y a un an et demi une tablette boutique qui permet de proposer tout l'assortiment disponible sur Internet. La tablette permet donc l'amélioration de la fluidité entre notre site et les boutiques. Si elle est bien utilisée, elle génère un chiffre d'affaires addi-

tionnel à surface égale en boutique assez fort. On arrive ainsi à augmenter le chiffre d'affaires naturellement. Cela pose des problèmes de *change* important. Il faut savoir vendre avec une tablette à la main et ne pas l'oublier dans un tiroir. Nous allons y arriver car au final notre but ultime est de satisfaire la cliente quel que soit son canal d'achat. »

En matière de livraison, proposez-vous le Click & Collect ?

« À Londres, on teste. Nous aimerions aussi livrer en 2 heures. Mais ça demande un *change* monumental en boutique. Il faut être vendeuse en conseillant les clientes, répondre à leurs besoins, aller chercher des produits dans la réserve, bien les classer, les emballer et les donner à un livreur. Lancer ce type de livraison sur le marché français tel qu'il est s'avère un peu prématuré. On commencera sûrement par Londres où Amazon y livre déjà en 2 heures depuis un moment. Cela a tout son sens quand vous avez une maman qui vient d'accoucher et souhaite être livrée très rapidement. La question porte sur le système d'informations mais ça se gère. Mon plus grand sujet porte sur les hommes. »

Chiffres clés :

600 boutiques dans plus de 60 pays.

15 sites e-commerce.

4 000 tonnes de maille tricotée chaque année.

28 millions de pièces vendues par an dont 3,4 millions de t-shirts.

300 millions € de chiffre d'affaires.

EXERCICE D'APPLICATION

Un site de vente en ligne d'un acteur majeur de la grande distribution constate que la part des ventes de sa crème dessert au chocolat (de sa marque de distributeur) a baissé. Il réalise une étude auprès de plusieurs clients du site et acheteurs de ce type de produits afin de pouvoir prendre des décisions pertinentes pour ses actions de marketing digital.

Marie, 32 ans, hésite entre trois crèmes dessert au chocolat. Elle indique retenir quatre critères : le packaging de la crème dessert, la notoriété de la marque, les informations communiquées sur la fiche produit du site et le prix. Une échelle de 1 à 10 a été utilisée pour enregistrer ses réponses. Une note de 10 pour une marque sur un critère correspond à une note excellente.

Voici l'évaluation de Marie pour ces trois marques de crème dessert au chocolat :

	MDD	Danette (Danone)	La Laitière	Pondération*	Seuils mini- maux**
Packaging de la crème dessert	4	8	8	3	5
Notoriété de la marque	2	10	8	4	5
Informations sur la fiche produit du site	5	6	7	2	7
Prix	10	8	6	4	7

*pour le modèle compensatoire pondéré

**pour le modèle conjonctif

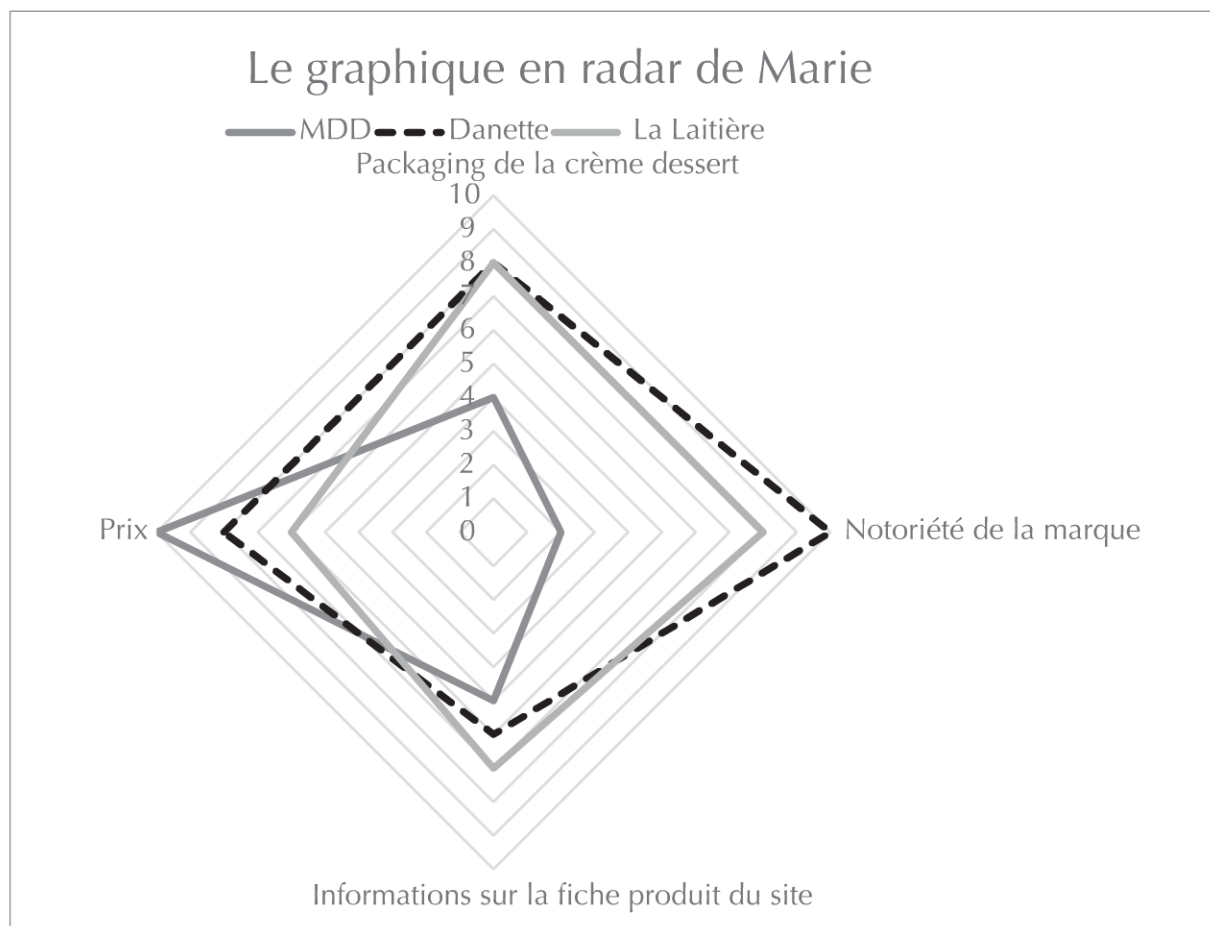
Questions

1. En supposant que Marie utilise un modèle compensatoire pondéré, elle indique le poids de chaque critère dans sa préférence en bornant ses réponses de 1 (faiblement important) à 5 (très important) (voir colonne pondération). Quelle sera la marque préférée de Marie dans ce cas ?
2. En envisageant que Marie utilise un modèle conjonctif, on fixe les seuils minimaux en l'interrogeant sur la note minimale (entre 1 et 10) qu'elle souhaite respecter pour chaque critère. Quelle sera alors la marque préférée de Marie ?
3. Si Marie suit un modèle disjonctif, quelle sera sa marque préférée ? Pour répondre à cette question, réalisez le graphique en radar correspondant aux notes attribuées par Marie pour les trois marques de crème dessert au chocolat.

4. En considérant que Marie utilise un modèle lexicographique où les critères sont, par ordre d'importance (c'est-à-dire du plus important au moins important) : le packaging, les informations sur la fiche produit du site, le prix et la notoriété de la marque. Quelle est la marque de crème dessert préférée par Marie ?
5. À la lumière des résultats obtenus, selon le modèle utilisé par Marie, quelle(s) solution(s) en termes de marketing digital peut-on proposer à ce site de vente en ligne pour améliorer les ventes de sa crème dessert au chocolat ?

Réponses

1. MDD = 70 ; Danette = 108 ; La Laitière = 94 ; il s'agit donc de Danette.
2. La Laitière.
3. Danette recouvre la plus grande surface.



4. La Laitière.

QUIZ

1. Les modèles multi-attributs compensatoires reposent sur la règle suivante :

- a) un critère évalué faiblement ne sera pas rattrapé par un critère évalué fortement par le consommateur.
- b) une logique additive.
- c) tous les critères ont toujours la même importance.

2. Parmi les facteurs logistiques suivants, lesquels peuvent pousser le consommateur à changer de produit, de marque ou de marchand en ligne ?

- a) l'espace de stockage physique du commerçant en ligne.
- b) la disponibilité et le transport des matières premières si le vendeur est également fabricant.
- c) les conditions de livraison et de retour affichées sur un site de vente.

3. La réalité augmentée consiste à :

- a) projeter des images virtuelles sur un écran qui vont s'adapter à son environnement réel.
- b) projeter des images virtuelles sur un écran au sein d'un environnement fictif.

4. Selon la théorie de l'action raisonnée :

- a) l'avis anticipé de l'environnement social aura toujours un poids secondaire si l'attitude vis-à-vis d'un achat est positive.
- b) l'avis anticipé de l'environnement social, s'il est négatif et perçu comme important, peut contrebalancer une attitude positive vis-à-vis d'un produit.

5. L'A/B Testing permet de :

- a) tester un seul élément d'une page en le faisant varier et en proposant ainsi deux versions différentes, testées chacune sur 50 % des visiteurs.
- b) tester simultanément plusieurs éléments différents entre deux versions d'une même page Web.

Réponses : 1 : b / 2 : c / 3 : a / 4 : b / 5 : a

L'ESSENTIEL

Ce chapitre rappelle tout d'abord la notion d'attitude (prédisposition à évaluer d'une certaine manière un objet de consommation) qui se distingue de la notion de comportement. Elle comporte trois composantes : cognitive, affective et conative. Elle va être à la base des opinions et des intentions des consommateurs vis-à-vis des produits, des services et des marques. Les modèles multi-attributs sont basés sur la composante cognitive de l'attitude. Ils permettent de comprendre la façon dont un consommateur établit ses choix selon sa manière d'aborder un achat. L'individu peut soit avoir une logique additive, par le biais des modèles compensatoires, ou plus une démarche de sélection et d'optimisation, en utilisant des modèles non-compensatoires : conjonctif, disjonctif ou lexicographique.

Les comparateurs de prix aident à comparer des produits identiques ou similaires entre différents marchands en ligne. Ils sont aujourd'hui encadrés par une réglementation stricte qui appelle à plus de transparence vis-à-vis des consommateurs. Il existe des comparateurs généralistes (comme Leguide.com) ou spécialistes (comme les mobiles.com pour la téléphonie mobile).

De plus, afin d'aider le consommateur lors sa phase d'évaluation dans ses achats en ligne, une entreprise doit être vigilante à trois facteurs logistiques : la disponibilité d'un produit, les modalités de livraison et la politique de retour. S'ils ne sont pas satisfaisants pour un potentiel client, ils peuvent l'amener à changer de site.

Par ailleurs, la réalité augmentée, à distinguer de la réalité virtuelle, permet de projeter des objets virtuels dans notre environnement réel. Elle est de plus en plus utilisée par les entreprises pour aider les consommateurs à essayer des produits à distance et donc à les accompagner en phase d'évaluation.

Le recours aux personnes importantes, par messagerie instantanée ou réseaux sociaux, peut également aider un consommateur à choisir un produit en cas d'hésitation.

Les outils digitaux (écran tactile, borne interactive, robot, cintre ou chariot connecté...) sont aussi de plus en plus utilisés au sein des points de vente physiques. Les innovations sont croissantes et visent entre autres à améliorer l'expérience client et son accompagnement en termes d'informations et de conseils lors de son achat.

Enfin, l'A/B testing est une méthode d'optimisation d'un site ou d'une application. Elle est de plus en plus utilisée par les entreprises. Elle vise à tester un élément en deux versions différentes à 50 % des visiteurs chacune. Elle permet de vérifier si une solution envisagée permet d'obtenir un résultat (clic sur un lien, mise au panier, inscription à une newsletter...). Cette méthode offre entre autres la possibilité d'améliorer la présentation d'une offre.

Chapitre

5

Les autres facteurs déterminants du passage à l'acte d'achat

OBJECTIFS

- Présenter les différentes circonstances de l'achat.
- Identifier certains facteurs digitaux déterminants influençant le passage à l'acte d'achat.
- Accompagner le passage à l'acte d'achat dans un environnement numérique.

SOMMAIRE

- SECTION 1** Les concepts fondamentaux : l'acte d'achat
- SECTION 2** L'atmosphère des sites et des applications
- SECTION 3** Les caractéristiques fondamentales de l'image de stabilité du site
- SECTION 4** Les outils menant à l'achat d'impulsion
- SECTION 5** Vers une approche de plus en plus servicielle
- SECTION 6** Les entretiens d'experts

Ce chapitre présente les concepts permettant de savoir où, quand et quels produits/services les consommateurs décident d'acheter : la planification de l'acte d'achat, les caractéristiques de l'achat, les caractéristiques individuelles et les critères d'évaluation du lieu de vente. De nombreux facteurs influencent la décision d'achat – les promotions, l'atmosphère du lieu d'achat, la confiance dans la marque et le lieu et les services proposés. Enfin, deux interviews d'experts permettent de conclure ce chapitre : la première donnée par Catherine Spindler, Directrice marketing et communication de Vente-privee.com avec un modèle où l'achat d'impulsion est prépondérant et la seconde par Christian Lou, Directeur Marketing et Digitalisation de Darty qui présente comment l'approche servicielle de son entreprise invite au passage à l'acte d'achat.

Section 1

LES CONCEPTS FONDAMENTAUX : L'ACTE D'ACHAT

Plusieurs circonstances mènent à un acte d'achat. Il peut s'agir d'un achat planifié, partiellement planifié ou d'un achat d'impulsion. La décision d'achat peut donc se distinguer selon son degré de planification.

1 L'achat planifié

Un achat est considéré comme planifié lorsque le produit et la marque sont choisis à l'avance. Les produits à forte implication sont généralement des achats planifiés (automobile, tourisme, informatique...). Mais des produits courants peuvent aussi suivre un plan défini, comme ceux qui intègrent une liste de courses. Les consommateurs peuvent être amenés à annuler un achat planifié selon les circonstances (par exemple, la pression du temps), leurs sentiments (comme l'attachement ou la nostalgie) ou l'émergence de nouvelles informations (par exemple, une promotion sur le lieu de vente ou un vendeur convaincant).

2 L'achat partiellement planifié

Un achat partiellement planifié concerne deux possibilités : soit le consommateur est décidé sur un produit mais le choix de la marque n'est défini qu'au moment de l'achat effectif, soit les caractéristiques du produit seront décidées sur le lieu de vente. Les éléments déterminants pourront être une réduction de prix ou le packaging, par exemple.

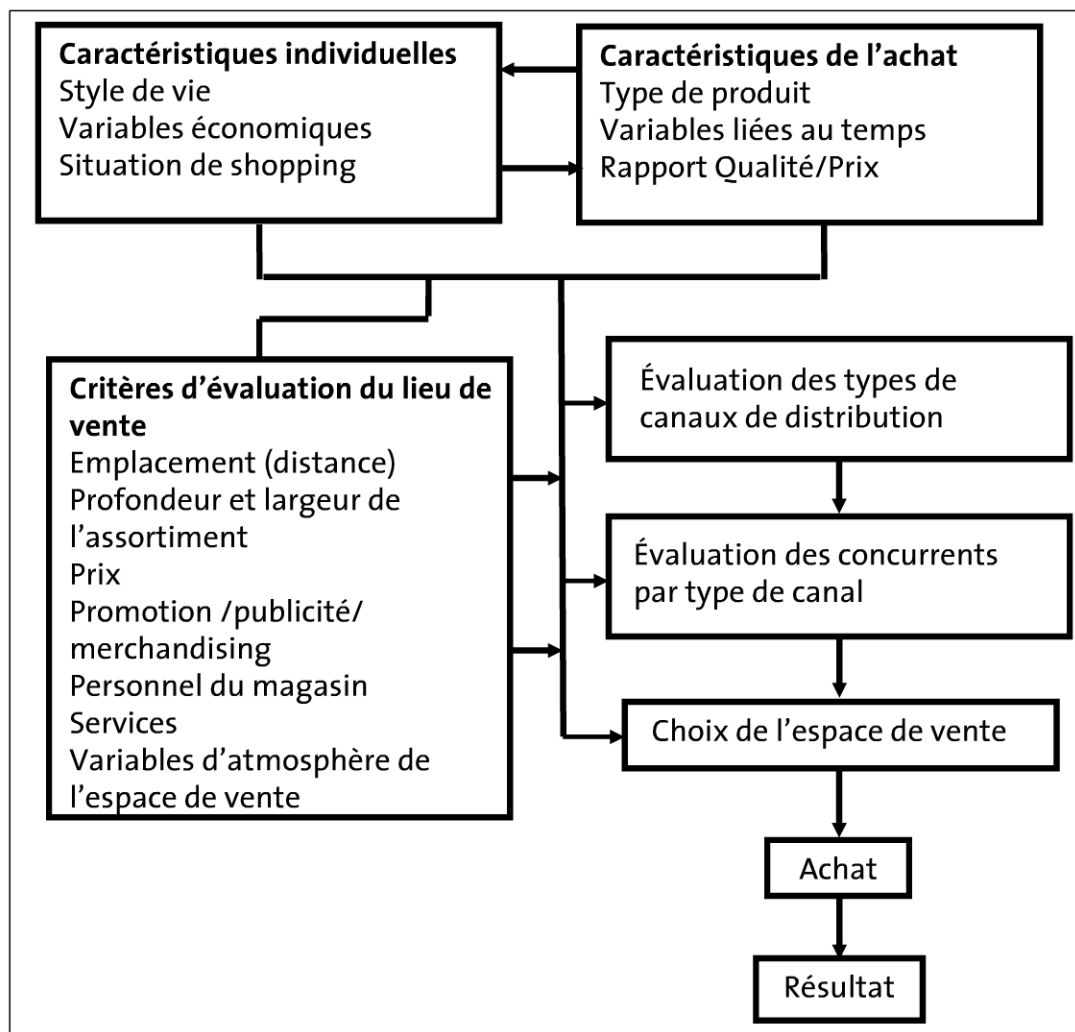
3 L'achat d'impulsion

Les achats d'impulsion concernent les produits et les marques qui sont choisis sur le lieu de vente, sans planification au préalable. L'achat impulsif intervient quand le consommateur éprouve un besoin non planifié, soudain et pressant d'acheter. Il peut être favorisé par la manière dont les produits sont disposés. Un vendeur peut aussi favoriser ce type d'achat par association. C'est par exemple l'achat d'un accessoire non prévu lors de shopping pour des vêtements. Les consommateurs français sont prudents au sujet de leurs habitudes de consommation, seulement 16 % font des achats d'impulsion pour des produits dont ils n'ont pas vraiment besoin contre plus d'un quart des Européens (27 %) et environ un tiers des personnes dans le monde (étude Nielsen sur le comportement d'achat des Français, 2013).

4 Les facteurs de passage à l'acte d'achat

Selon Blackwell, Miniard et Engel (2006), la décision d'achat dépend de trois grandes catégories de variables (figure 5.1) :

- les caractéristiques de l'achat (achat planifié ou non, pression du temps...) ;
- les caractéristiques individuelles (personnalité, niveau de revenus...) ;
- les critères d'évaluation du lieu de vente (distance à parcourir, profondeur de l'assortiment, prix...)



Source : Blackwell R.D., Miniard P.W. et Engel J.F., *Consumer Behavior*, 10th edition, Thomson South-Western, 2006.

Figure 5.1 – La décision d'achat selon Engel, Blackwell et Miniard (2006)

Les consommateurs passent par différentes étapes avant de décider d'acheter. Dans le processus de choix, ils considèrent dans un premier temps le type de canal par lequel ils souhaitent acheter (Internet, commande sur catalogue, magasins physiques...). Ensuite, ils choisissent l'enseigne/le site (vont-ils choisir Amazon.fr ou Darty.fr, les Galeries Lafayette ou Le Printemps, Leclerc ou Auchan...), puis vient le choix du lieu de vente (si l'enseigne a plusieurs modes de distribution et/ou points de vente). Le choix d'un magasin en particulier est lié aux caractéristiques de l'achat et à celles du consommateur. En effet, ces derniers comparent les options « types de canaux » et « enseignes » selon leurs perceptions et leurs critères individuels. Aussi, toutes les étapes ne sont pas toujours respectées, par exemple si les clients sont fidèles à certains magasins.

Lorsque l'on examine comment les consommateurs procèdent à la décision d'achat, l'un des freins de l'achat en ligne est l'impossibilité de toucher ou

d'expérimenter le produit avant l'achat. Nous allons nous intéresser à certains facteurs digitaux déterminants qui incitent les consommateurs à passer à l'acte d'achat. Nous passerons en revue les questions atmosphériques des sites, l'importance de l'adaptation des interfaces aux différents *devices*, les questions de confiance et d'e-réputation des plateformes, les achats d'impulsion sur Internet et enfin l'approche servicielle qu'une enseigne peut utiliser pour déclencher l'achat.

Section 2

L'ATMOSPHÈRE DES SITES ET DES APPLICATIONS

Le premier facteur que l'utilisateur découvre lorsqu'il arrive sur un site Internet concerne l'atmosphère. Celle-ci lui permet de réunir les conditions sensorielles, de design et sociales qui vont l'inciter à devenir client.

1 La définition du concept d'atmosphère

Kotler (1973)¹ définit l'atmosphère en marketing comme l'univers d'achat où l'on peut acquérir des produits ou des services engendrant des conséquences émotionnelles chez les consommateurs, comme le plaisir ou l'excitation qui accroissent la probabilité d'achat. Il met en évidence l'influence des composantes sensorielles du magasin sur le comportement de l'acheteur telles que les odeurs, la musique et les couleurs, l'architecture, l'ergonomie, l'éclairage, l'agencement, les panneaux d'orientation et de signalisation, les animations...

Baker (1986)² classe les facteurs d'atmosphère selon trois dimensions : les facteurs d'ambiance (l'odeur, la musique, les couleurs), les facteurs de design (architecture du magasin, accessibilité des produits, rangement des articles) et les facteurs sociaux (vendeurs, clients, interactions vendeurs et clients).

Similairement aux points de vente physiques, les sites Web marchands sont désormais théâtralisés et mis en scène par les marques. Un site e-commerce réussi est un site marchand qui combine l'ensemble des attributs susceptibles de provoquer une réaction favorable de la part du visiteur. Dans l'environnement virtuel, l'atmosphère d'un site est « la conception consciente des environnements Web pour susciter des effets (affect, émotions et cognitions) positifs de la part de l'utilisateur dans le but de créer des réponses favorables (par exemple la revisite de site, la

1. Kotler P., « Atmosphere as a marketing tool », *Journal of Retailing*, n°49, Winter, p48-64, 1973.

2. Baker J., « The role of environment in marketing services : the consumer perspective », *The Services Marketing Challenge : Integrated for Competitive Advantage*, eds. J.A. Czepiel, C. Congram et J. Shanaham, Chicago : American Marketing Association, 79-84, 1986.

navigation, etc.) » (Dailey, 2004, p. 796)¹. Tout comme un environnement physique comprend des variables d'atmosphère selon trois dimensions, un environnement virtuel comprend ces mêmes variables atmosphériques selon Lemoine (2008)² :

- les facteurs d'ambiance : ce sont les dimensions sensorielles susceptibles d'être utilisées sur le site. Elles représentent les conditions minimales pouvant satisfaire au bien-être de l'individu dans l'environnement marchand : la couleur, la musique, la police de caractère, les illustrations, les images, la luminosité... ;
- les facteurs de design : ils représentent les stimuli visuels de l'environnement marchand. Ils peuvent être esthétiques ou fonctionnels et ont des effets sur les états émotionnels et affectifs des consommateurs : la navigabilité du site, la lisibilité, l'accessibilité de l'offre sur le site, le design des pages et des liens, la page d'accueil... ;
- les facteurs sociaux : ils désignent la composante humaine du site. Ils concernent les occupants de l'espace de vente : les agents virtuels, l'e-mail de contact, le numéro de téléphone, les FAQ (*Frequently Asked Questions*), les forums de discussion, le panier, l'interaction avec le personnel de vente, les avis des autres internautes, etc.

Chacune de ces variables influence l'acte d'achat. Par exemple la refonte du site de la FNAC a nécessité un an de travail afin de fluidifier la navigation et le rendre compatible sur toutes les interfaces et *devices* variés.



Cas d'entreprise

La refonte du site Internet de la FNAC

En 2015, le site fnac.com a procédé à une refonte de son site : « *Il s'agit de la plus importante refonte du site fnac.com depuis son lancement en 1999* », selon Katia Hersard, ex-directrice de l'e-commerce à la Fnac. Son objectif a été de « satisfaire le client, être à son écoute, et lui donner l'occasion d'une expérience de recherches et d'achats inégalée. Le tout en ayant en tête les problématiques liées au multicanal, en intégrant dans ce travail les magasins, et tous les services – visibilité des stocks en temps réel, retrait gratuit en point de vente, etc. – permettant de faire le pont entre les deux mondes ». L'ergonomie du site a aussi été modifiée : « nous avons diminué par trois le nombre de clics nécessaires à la finalisation d'une commande », selon Katia Hersard. L'historique de navigation est proposé en bas de page, la présentation de l'offre est mise en avant en onglets verticaux, sur le côté gauche du site, et non plus en bandeaux horizontaux en haut de page, pour simplifier la navigation. La nouvelle version du site remplit aussi un autre rôle plus pragmatique : être « mobile compatible », avec une mise en page qui s'adapte en temps réel aux ordinateurs de bureau, smartphones, tablettes, téléphones portables... Aujourd'hui, tout site Internet se doit d'être *full responsive*. Également, le site de la FNAC propose une belle mise en avant des produits, plus sobre et très claire.

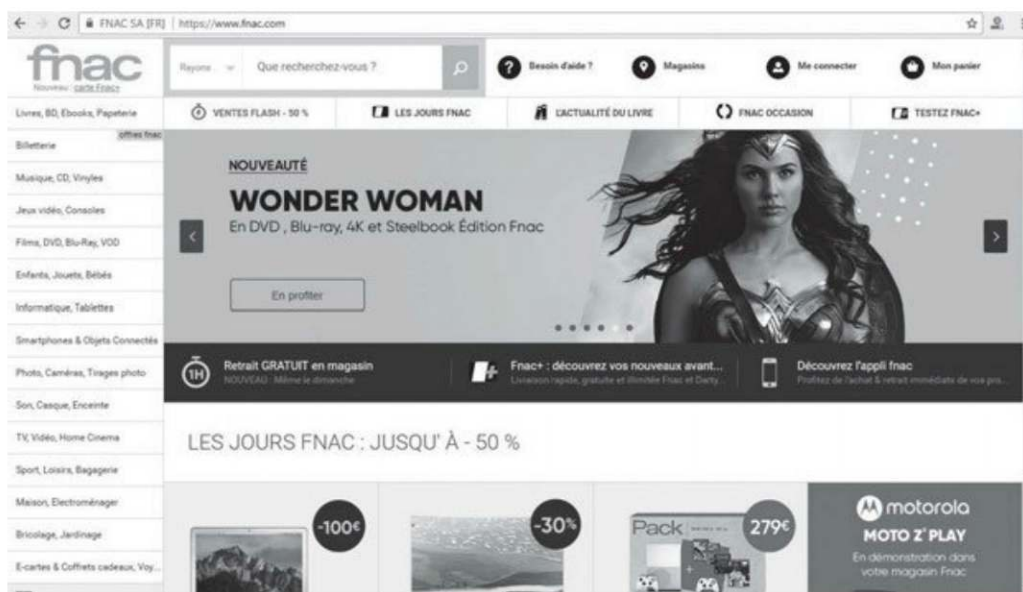
1. Dailey L., « Navigational web atmospherics explaining the influence of restrictive navigation cues », *Journal of Business Research*, 57, 795-803, 2004.

2. Lemoine J.F., « Atmosphère des sites web marchands et réactions des internautes », *Revue Française du Marketing*, 217, Mai, 45-61, 2008.

• Site de la FNAC avant 2015



• Site de la FNAC en 2017



Source : Jean-Noël Caussil, « Pourquoi la Fnac refond son site Internet », *LSA Connecté* du 16 septembre 2015¹.

Christel Hennion (Petit Bateau) explique l'importance du design du Web : « Le visuel merchandising *online* a également été l'objet de tous nos soins. C'est le deuxième vendeur en magasin et le premier sur Internet parce qu'il n'y a personne pour aider nos clients derrière leur écran. La mise en avant des produits *best*, ceux du moment quand il fait froid ou chaud, le travail des images et la mise en avant des thèmes nécessitent un travail constant et précis. »

1. Jean-Noël Caussil, « Pourquoi la Fnac refond son site Internet », *LSA Connecté* du 16/09/2015. disponible sur <http://www.lsa-conso.fr/pourquoi-la-fnac-refond-son-site-Internet>, 219150.

2 La nécessité des interfaces en « priorité mobile » (*mobile first*)

En 2016, 93 % des Français possèdent un téléphone mobile et 65 % un smartphone¹. Le smartphone est un objet culturel qui fait partie des habitudes journalières des utilisateurs (Shankar et al., 2010)² ; son usage est marqué par des influences sociales et culturelles (Muk, 2007)³. Il se voit limité par des variables de modération induites par le mobinaute, telles que son âge, son niveau d'éducation, son ancienneté, ses pratiques et sa volonté à adopter les nouvelles pratiques du marketing mobile (Persaud et Azhar, 2012)⁴. Le smartphone constitue le premier écran pour se connecter à Internet pour plus d'un Français sur deux⁵. Pour qu'un site Internet puisse être lisible sur un écran de smartphone, il est indispensable qu'il soit conçu en *Responsive Web Design*, c'est-à-dire qu'il s'adapte à la largeur et à la définition de l'écran sur lequel il est affiché. Tout au long de la journée, les Français vérifient leur smartphone en moyenne 26,6 fois par jour (quasiment le double pour les 18-24 ans). Un tiers d'entre eux n'ont pas d'autre moyen pour accéder à Internet⁶.

Le smartphone est devenu l'écran dominant en termes d'usage vers le monde connecté. Cette évolution a poussé de nombreuses entreprises à concevoir leur site selon l'approche *mobile first* (en priorité conçu pour le mobile). Cette approche tient compte en premier lieu des contraintes du mobile pour ensuite concevoir un service destiné à l'utilisateur. Le réseau social Facebook a été l'un des premiers à adopter cette stratégie. Comme le rappelle L. Solly, Directeur Général de Facebook⁷ : « en juillet 2012, Mark Zuckerberg a annoncé que Facebook devenait *mobile first*. À partir de là, tous les développements technologiques ont été effectués en priorité sur le mobile. Ça paraît simple, mais cela revient à passer d'un monde Web fixe au monde en silos des applis. C'est un énorme travail de conserver la même expérience utilisateur que l'on soit sur Android, IOS ou Windows. Nous avons par ailleurs accéléré le développement d'applications indépendantes adaptées à chaque usage : Instagram pour l'image et les vidéos, Messenger pour la messagerie instantanée ».

La généralisation de l'approche *mobile first* a permis d'améliorer la navigation, la lisibilité et le confort d'utilisation des interfaces mobiles. Ainsi, le passage à l'acte d'achat a nettement progressé sur mobile. Entre 2015 et 2016, la part des smartphones

1. Baromètre ARCEP 2016.

2. Shankar V., Venkatesh, A., Hofacker, C., et Naik, P., « Mobile Marketing in the Retailing Environment: Current Insights and Future Research Avenues », *Journal of Interactive Marketing*, 24, 2, 111-120, 2010.

3. Muk A., « Cultural influences on adoption of SMS Advertising: A Study of American and Taiwanese consumers », *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 16, 1, 39-47, 2007.

4. Persaud A. et Azhar I., « Innovative mobile marketing via Smartphone: Are consumers ready ? », *Marketing Intelligence & Planning*, 30, 4, 418-443, 2012.

5. <http://www.mediametrie.fr/Internet/communiqués/audience-Internet-global-en-france-en-mars-2017.php?id=1673>

6. Deloitte & Ipsos, Usages Mobiles 2015 : A Game of Phones, page 6.

7. <http://www.strategies.fr/etudes-tendances/tendances/246229W/facebook-mobile-first.html>

dans les transactions digitales a pratiquement doublé en un an. Un peu plus de 13 % des Français équipés de smartphones achètent un bien ou un service *via* leur mobile¹.

Section 3

LES CARACTÉRISTIQUES FONDAMENTALES DE L'IMAGE DE STABILITÉ DU SITE

La confiance dans un site Internet est un préalable indispensable au passage à l'acte d'achat (Chouk et Perrien, 2004)². Étant donné qu'il n'y a pas d'environnement physique sur lequel s'appuyer, le consommateur sur Internet est vulnérable car il est confronté à un contexte risqué : le risque comportemental d'être visé par un marchand opportuniste (défaut de livraison, produit non conforme à la photographie, vente de données privées...) et le risque environnemental provoqué par des pirates informatiques (*hackers*).

1 La construction de la confiance sur Internet

Chouk (2005)³ a proposé quatre catégories de facteurs expliquant la confiance des consommateurs dans un site :

- les variables liées au marchand : la réputation du marchand (e-réputation) et la satisfaction par rapport aux expériences passées avec le marchand ;
- les variables liées au site : les qualités liées au site, la confidentialité et la protection de la vie privée ;
- les variables liées au consommateur : la propension à faire confiance et la familiarité avec le site/avec Internet ;
- les variables liées au contexte : le risque perçu (risque de paiement en ligne, risque lié à la qualité réelle du produit...).

Nous avons abordé au chapitre 3 (section 3.4 p. 119) les éléments constitutifs de l'e-réputation, notion importante dans la phase de recherche d'information du processus d'achat, mais aussi dans la phase de décision d'achat, pour rassurer les consommateurs. Certains labels ont été créés par différentes organisations garantissant la fiabilité et la qualité du service lors d'un achat en ligne. Par exemple, Google a créé le badge « marchand de confiance » pour les sites testés durant 30 jours garantissant

1. Baromètre du 4^e trimestre 2016, Mobile Marketing Association France.

2. Chouk I et Perrien J., « Les facteurs expliquant la confiance du consommateur lors d'un achat sur un site marchand: Une étude exploratoire », *Décisions Marketing*, 35 (Juil-Sept), p. 75-86, 2004.

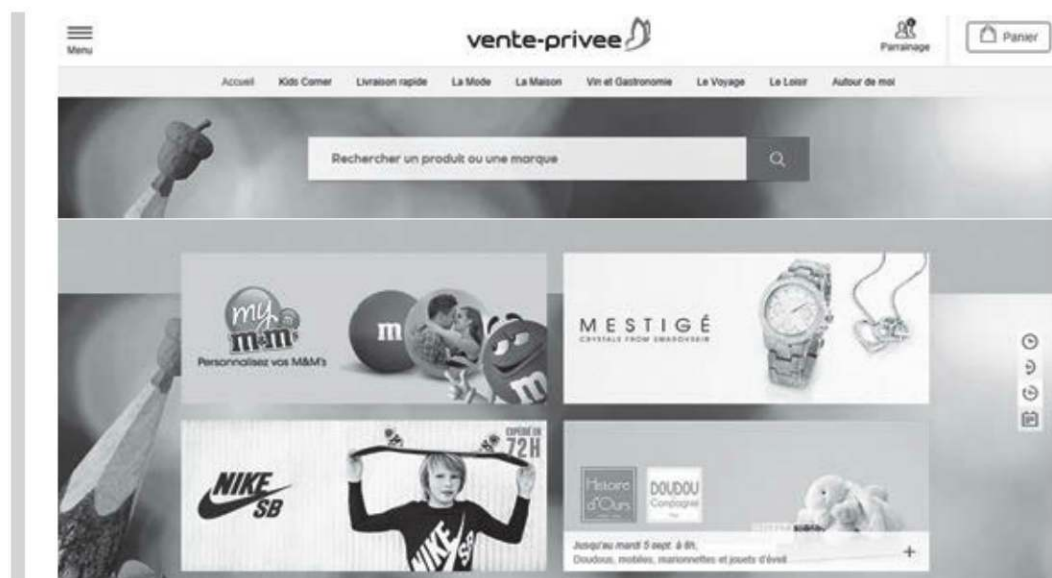
3. Chouk I., *Les déterminants de la confiance du consommateur vis-à-vis d'un marchand Internet non familier : une approche par le rôle des tiers*, Thèse de Doctorat, Université Paris-Dauphine, 2005.

la satisfaction des clients et le respect des délais de livraison. Dans la même idée, Fia-Net appose son « sceau de confiance » lorsque la transaction respecte trois critères : la conformité de la livraison, l'intention de rachat et la résolution des litiges.

Section 4 LES OUTILS MENANT À L'ACHAT D'IMPULSION

De nombreux sites utilisent des techniques permettant de raccourcir le processus d'achat des consommateurs afin que ces derniers passent plus rapidement à l'action, c'est-à-dire à l'acte d'achat. Par exemple, le site Vente-privee.com propose des ventes événementielles basées sur ce type d'achat. Les mises en vente du site Vente-privee.com durent quelques jours, ou même un seul jour pour certains produits. L'interface est conçue pour que le client passe rapidement commande, avec un compte-à-rebours de 15 minutes pour effectuer le paiement lorsqu'un produit est entré dans le panier d'achat.

EXEMPLE – L'écran d'accueil de Vente-privee.com



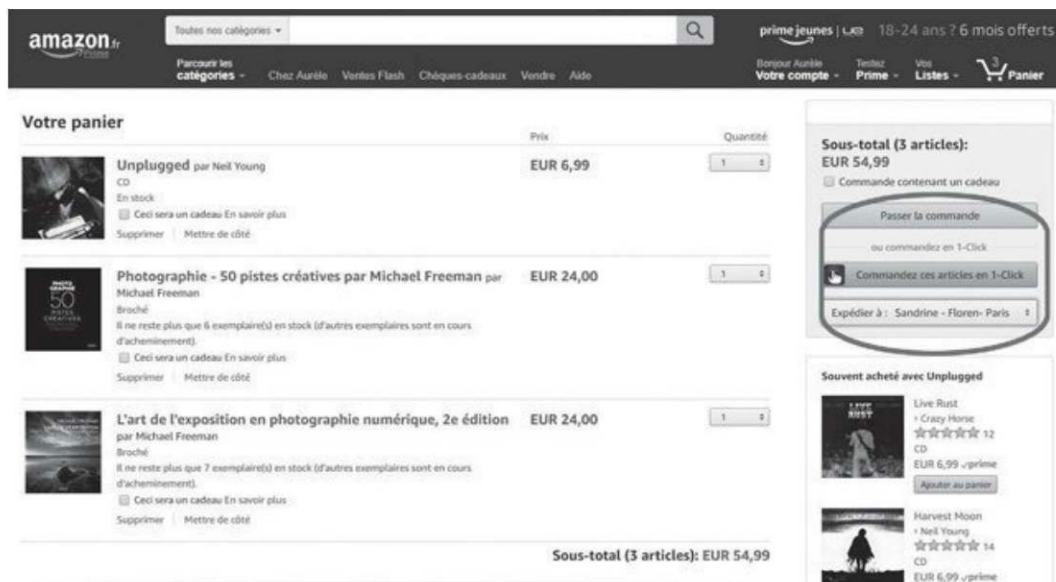
Selon Catherine Spingler, directrice marketing et communication interviewée dans le présent ouvrage¹ : « Vente-privee est fondé sur le plaisir. Nous sommes dans un modèle d'achat d'impulsion : l'offre est inférieure à la demande, les ventes sont annoncées seulement vingt-quatre heures à l'avance et les marques ne sont présentes en moyenne que deux fois par an. Cela fait partie de l'atypisme du business model mais cela s'avère être aussi sa force ». Dans le cas de Vente-privee, la force de l'impulsion est constituée par un prix particulièrement attractif au sein d'une vente qui ne dure pas.

1. Entretien à la fin de ce chapitre.

Aussi, l'impulsion peut provenir de la commodité à acheter grâce à une ergonomie qui facilite l'achat. C'est aussi le cas de l'achat en un clic (« 1-click ») proposé par Amazon.com, méthode de commerce brevetée depuis 1997. Jeff Bezos, son président-fondateur, le décrit comme une « méthode et un système pour passer commande à travers un réseau de communication »¹. L'impulsion est rapide car les consommateurs ont la possibilité d'acheter n'importe quel produit d'un simple clic lorsqu'ils revisitent le site après avoir saisi lors d'une précédente commande leurs informations de paiement et de livraison.

EXEMPLE – Les outils d'Amazon

La commande « 1-click » d'Amazon.com

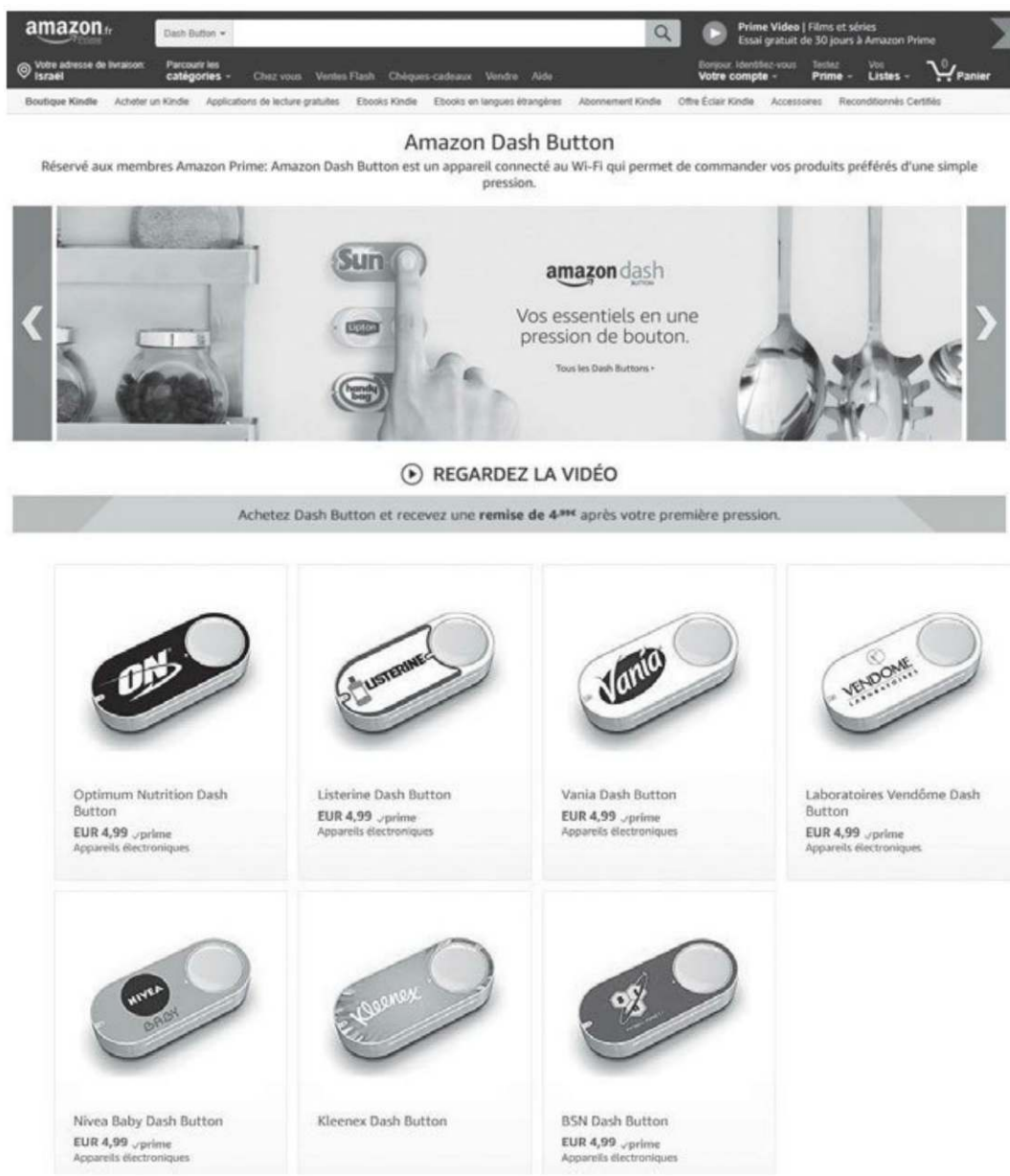


D'ailleurs, Amazon est allé plus loin dans l'acte d'achat simplifié avec le lancement du bouton « Dash », proposé à tous les clients appartenant à son programme de fidélité « Prime ». Il s'agit d'un bouton-poussoir connecté au Wi-Fi qui permet de commander des produits par une pression. Chaque « Dash Button » est associé à un produit d'une marque, qui est sélectionné pendant le processus de configuration. Quand le client risque d'être à court d'un de ses produits, il presse le bouton et sa commande est passée.

1. <http://bases-brevets.inpi.fr/fr/document/EP1134680.html>

EXEMPLE – suite

Amazon.com et ses « Dash-button »



Section 5

VERS UNE APPROCHE DE PLUS EN PLUS
SERVICIELLE

En poursuivant une logique analogue à Amazon, Darty a lancé en octobre 2014 le « bouton Darty ». Il s'agit d'un bouton aux couleurs de l'enseigne à poser chez soi et qui permet de joindre un conseiller Darty, dès lors qu'on a acheté un produit vendu par l'enseigne. Dès que le client appuie sur le bouton, un conseiller de l'en-

seigne rappelle aussitôt, 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7. Christian Lou, Directeur Marketing et Digitalisation chez Darty que nous avons interrogé en qualité d'expert explique : « Le bouton sous sa forme est physique : vous collez sur votre réfrigérateur un objet connecté qui est branché à une box. Il constitue l'alliance de la modernité et du service Darty. Quand vous appuyez dessus, nous vous rappelons en moins d'une minute, nous vous reconnaissons et nous avons les codes de vos achats. C'est un service incroyable. Notre consommateur souhaite de l'instantanéité. Il veut des outils modernes. Il veut nous joindre sans passer par un grand nombre de standards et d'automates. À l'heure où l'on parle du « one-click » sur Internet, qu'est-ce qu'on peut mettre à la disposition du client lorsqu'il a besoin de nous en termes de service ? Le bouton est la bonne synthèse entre la modernité et l'ADN de la marque qui est le service ». L'acte d'achat englobe la possibilité d'accéder à un service tout aussi important que le produit lui-même. Darty ne propose pas seulement des produits, mais des solutions construites pour faciliter la vie de ses clients.



Figure 5.2 – Le bouton Darty

Dans cette perspective, la notion de *service-dominant logic* introduite par Vargo et Lusch (2004)¹ présente l'évolution du marketing vers une approche servicielle associant les entreprises et ses clients plutôt qu'une approche transactionnelle entre des produits et des consommateurs. Ainsi, les consommateurs n'achètent plus seulement des produits tangibles mais une série d'usages que l'entreprise met à leur disposition afin de leur rendre service. C'est une approche de type relationnel permettant aux entreprises d'améliorer en continu leurs offres car celles-ci évoluent au fur et à mesure des expériences d'usage des consommateurs.

Philippe Moati (2012)² nous rappelle aussi que la mission de l'entreprise n'est plus simplement de fournir des produits mais de rendre service au client, de lui fournir des

1. Vargo S. L. et Lusch R. F., « Evolving to a new dominant logic for marketing », *Journal of Marketing*, 68,1, 1-17, 2004.

2. Moati P., « L'orientation client, nature et mise en œuvre d'une démarche servicielle », in : Volle P. (coord.) *Stratégie clients : points de vue d'experts sur le management de la relation client*, Pearson, 2012.

« effets utiles », c'est-à-dire des solutions à des problèmes. « Lorsque vous prenez vraiment le client comme point de départ, vous comprenez que votre vocation n'est pas tant de lui vendre des produits que de lui proposer des solutions. Cette intelligence collective des consommateurs peut être vue comme une formidable ressource pour réussir la transition vers le serviciel »¹.

Aujourd'hui, de nombreuses enseignes de bricolage proposent des services de formation au sein de leurs magasins, ou en ligne à travers la plateforme YouTube (les tutoriels), respectant une approche de type serviciel

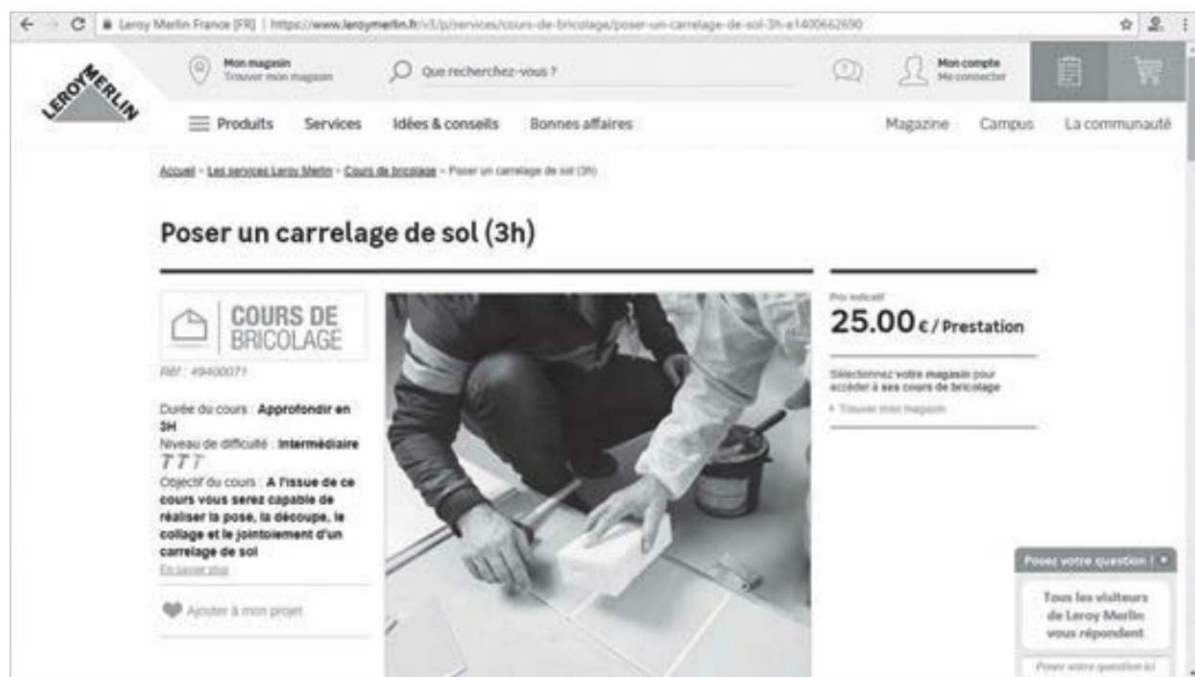


Figure 5.3 – Un cours de bricolage proposé par les magasins Leroy-Merlin

Le site Amazon, pourtant *pure player* depuis 1995, a ouvert en novembre 2015 sa première librairie physique à Seattle (USA) afin d'aider ses visiteurs à découvrir des livres, par le déploiement de nombreux services, et passer plus rapidement à l'acte d'achat (cf. cas d'entreprise ci-après).

1. Entretien avec Philippe Moati dans le chapitre 2.



Cas d'entreprise

Une offre au service du client : la librairie Amazon Books à Seattle



Les visiteurs de la boutique Amazon Books visualisent rapidement les livres car ils sont tous présentés couverture en avant, non de profil. Tous les livres présentés ont obtenu plus de 4 étoiles aux votes des lecteurs Amazon, la sélection de l'offre dépend des niveaux de vente, des précommandes, des avis clients mais aussi de la vitesse de lecture des ouvrages sur Kindle et des préférences régionales. Si le visiteur souhaite faire un cadeau, il peut consulter le rayon des ouvrages les plus ajoutés dans les wishlists ou ceux appartenant aux « 100 ouvrages à avoir lu dans sa vie ». Pour ceux qui souhaitent lire un livre rapidement, le rayon des page turners propose des ouvrages que les lecteurs munis de Kindle ont lus en moins de trois jours. Les prix ne sont pas affichés car ils sont ajustés selon les avantages des clients au programme de fidélité.

Source : Fauconnier F, « Amazon Books : un fourmillement d'idées Web pour mieux vendre en magasin », *lsa-conso.fr*, 31 août 2017.

Photo : site Amazon.com

Section 6

LES ENTRETIENS D'EXPERTS

Seuls sont rapportés ici les extraits des entretiens permettant d'approfondir le chapitre.



Entretien

**CATHERINE SPINDLER, Directrice marketing
et communication de Vente-privee.com**

Vente-privee.com est un site précurseur dans le domaine de la vente événementielle sur Internet qui peut amener le consommateur à faire des achats d'impulsion ou en partie planifiés (lorsque celui-ci a créé des alertes pour être informé de certaines ventes). Le site propose également une mise en scène particulièrement travaillée des produits et des marques. La place du smartphone est prépondérante et a amené une réorganisation interne afin de s'adapter aux comportements mobiles des consommateurs.

Pouvez-vous nous raconter la genèse de Vente-privee ?

« Vente-privee est une entreprise créée il y a 16 ans par Jacques-Antoine Granjon et ses associés. Son concept repose sur cette idée simple mais révolutionnaire de faire muter, grâce au numérique, leur métier historique de soldeur. Ils transposent ainsi sur Internet leur expérience du déstockage de fins de séries de grandes marques. Vente-privee invente alors le modèle digital de la vente événementielle : créer des événements quotidiens, limités dans le temps et en produits, proposés avec une forte décote pour des raisons industrielles ou promotionnelles et mis en scène de façon qualitative, avec un service visant l'excellence. Un modèle qui a fait ses preuves, puisque dès 2004, année qui marque l'équipement des ménages français en ADSL, l'entreprise connaît une croissance de + 500 %. Le succès de Vente-privee s'est bâti via le bouche-à-oreille positif grâce aux événe-

ments que nous créons au quotidien avec nos marques partenaires. Le coût de l'image pour une marque étant devenu plus important que le coût du produit, Vente-privee travaille en étroite collaboration avec elles et tout est fait pour protéger cette image. Ainsi, pour accéder aux ventes, les membres doivent d'abord s'identifier. Cette idée est née dans un souci de préservation des marques, de cette manière, les ventes éphémères ne sont pas visibles sur les moteurs de recherche externes. »

Quel est votre business model ?

« Historiquement, nous sommes une entreprise B to B to C et nos premiers clients sont les marques. Nous leur proposons des solutions pour les accompagner tout au long du cycle de vie de leurs produits. Notre cœur de business reste l'accompagnement sur l'écoulement des fins de séries mais au fil des années, les marques se sont vues confrontées à d'autres enjeux. Par la puissance de notre trafic quotidien de 4,5 millions de visiteurs uniques que nous avons acquis au fur et à mesure des années, nous avons élargi notre offre de services aux marques en apportant des solutions complémentaires à la notion première d'accompagnement sur le déstockage. L'objectif est de renouveler l'envie et le désir de revenir tous les jours chez Vente-privee. On glisse alors vers la partie B to C de notre activité. On affirme notre positionnement de leader de l'*entertainment shopping*. »

Quelles ont été les grandes adaptations de Vente-privée face aux évolutions des comportements des consommateurs ?

« Les consommateurs ont aujourd'hui envie d'être nourris d'expériences plus variées et se sont habitués à acheter beaucoup plus en ligne. C'est avec des marques de mode que le site a démarré en 2001, puis nous avons dupliqué le succès du business model à de nombreux secteurs : vin, gastronomie, voyage, *entertainment*, high-tech, équipements de la maison, cosmétiques... Globalement, le digital a remis le client au centre. Le consommateur est devenu plus exigeant. Il est libre, avisé, prescripteur. Il peut comparer et critiquer, et si un service le déçoit, il peut changer de boutique en un clic. Il oblige l'ensemble des acteurs *online* à transformer leurs prestations et leur qualité de service. Le consommateur a pris le pouvoir et fait bouger les règles et les standards. Il y a un élément extrêmement important dans la mutation du business : l'avènement du mobile avec un magasin en ligne qui fait la taille d'un écran de téléphone et que l'on a toujours sur soi. Aujourd'hui, 82 % de notre trafic se fait sur mobile. Cela amène des contraintes supplémentaires dans la création d'expériences et le renouvellement des offres au quotidien. Il a fallu se réorganiser en termes de compétences et d'expertises techniques et métiers, qui ne sont pas les mêmes que celles pour le *desktop*. Désormais, on pense d'abord mobile puis on extrapole *desktop*. De plus, le mobile permet un usage plus répété. Il faut alors penser un peu plus en temps réel en faisant évoluer la communication dans la journée de façon plus personnalisée. C'est la transformation de l'usage par le mobile d'un point de vue *content* et point de contact. Par exemple, pousser une notification de façon la moins intrusive possible au moment où l'on pense que ce sera le plus opportun pour la personne qui la reçoit. Par rapport à l'utilisation mobile, nous découpons l'expérience en cinq grandes étapes :

- avant l'inscription et jusqu'à ce qu'elle

soit complétée ;

- la navigation, à savoir tous les éléments de merchandising de la *home page*, les onglets, les catégories, etc. ;
- à l'intérieur de la vente où des filtres vont être mis en place ;
- le tunnel d'achat ;
- l'après-vente et la relation membre où de l'aide et des conseils sont proposés.

Nos équipes marketing travaillent avec des UX designers et des profils IT pour améliorer l'expérience utilisateur à travers le monitoring d'indicateurs afin d'optimiser les différentes étapes et réduire le taux de rebond sur une page, par exemple. L'adaptation du mobile sur *desktop* est réalisée spontanément tout en gardant à l'esprit que l'on dispose d'un espace visuellement plus important. Nous avons également des univers comme le voyage qui sont plus achetés sur *desktop*. Le merchandising va en tenir compte. »

Quelles sont les méthodes mises en place par Vente-privée pour suivre ces changements de comportements ?

« Tout d'abord, pour accéder à Vente-privée, le client doit se loguer. On connaît donc les comportements de nos membres. Ce qui permet de mesurer l'évolution de leur *trend* de visites, d'achat, ceux que nous recrutons ou ceux que nous perdons... Nous avons donc de la data, et son exploitation va nous permettre d'aller plus loin dans la personnalisation et l'optimisation de l'expérience, en adressant à nos membres des ventes plus ciblées, en les surprenant avec des marques auxquelles ils n'auraient pas pensé, dans la continuité de notre modèle basé sur le désir, l'achat d'impulsion. Cela bénéficiera également à nos marques, pour cibler une audience plus précise. Nous ne sommes pas dans une utilisation de la data à outrance. Nous souhaitons l'exploiter avec finesse sans que cela ne soit intrusif pour nos membres. Par ailleurs, de par les caractéristiques propres à Vente-privée, nous ne pouvons pas être dans un modèle

prédictif car les marques proposées et les types de produits varient tous les jours. Chaque année, nous réalisons un baromètre B to C ainsi que des études *ad hoc* qualitatives ou quantitatives. Un focus group peut être, par exemple, mené sur certains groupes d'individus où l'on constate un changement de comportement. Ces démarches sont menées sur les quatre ou cinq marchés principaux à savoir la France, l'Italie, l'Espagne, l'Allemagne et le Royaume-Uni. Les tendances restent assez similaires en Europe, excepté en Allemagne où les différences de comportement sont plus marquées. Les principaux *trends* restent néanmoins communs comme l'attachement à la marque et l'exigence vis-à-vis de la qualité de service. »

Finalement, au regard des spécificités de Vente-privee, à quelle étape du parcours d'achat du consommateur un membre se situe-t-il lorsqu'il vient visiter le site ?

« D'après les études que nous avons menées, le consommateur vient d'abord sur notre site pour trouver des marques puis des prix intéressants. La clé d'entrée, ce sont donc les marques puis les prix. Le membre se connecte sur le site quotidiennement car il sait que de nouvelles ventes ouvrent chaque jour à 7 heures et 19 heures. Vente-privee est fondé sur le plaisir, nous sommes dans un modèle d'achat d'impulsion : l'offre est inférieure à la demande, les ventes sont annoncées seulement vingt-quatre heures à l'avance et les marques ne sont présentes en moyenne que deux fois par an. Cela fait partie de l'atypisme du business model mais cela s'avère être aussi sa force. »

Pouvez-vous nous parler de votre approche des réseaux sociaux ?

« Historiquement, nous les utilisons principalement pour mettre en avant nos partenariats avec les marques, comme une caisse de résonance pour relayer les ventes en cours. Nous considérons que notre premier réseau social est d'abord notre site à travers notre communauté de 50 millions de membres. Nous mettons d'ailleurs des

initiatives en place en ce sens. Par exemple sur *desktop*, une petite bobine s'ouvre et si un membre ambassadeur est connecté, il peut conseiller et répondre aux questions des autres membres. Mais nous sommes également présents sur Twitter, Facebook ou Instagram afin d'animer et engager notre communauté. Les réseaux sociaux sont également utilisés en tant que canal de contact par nos membres pour toutes les requêtes concernant leurs commandes. Nous avons des équipes dédiées au sein de notre Service Relations Membres afin de répondre à ces demandes. »

Dans quelle mesure doit-on être transparent vis-à-vis des individus dans votre secteur ?

« Il n'y a pas de modération des avis négatifs postés sur les réseaux sociaux. Nous pensons qu'il faut être extrêmement transparent avec nos membres et nos clients, expliquer les choses, car ils pardonnent les erreurs. En revanche, on ne peut pas se permettre de répéter les mêmes erreurs, il faut se remettre en question en permanence et ne cesser d'innover pour satisfaire toujours plus nos membres. Parfois nous n'arrivons pas à réaliser un service car nous sommes dépendants des marques, qui nous livrent les produits une fois la vente terminée. C'est la complexité de notre système. Nous ne sommes pas complètement autonomes et indépendants. Nous sommes aussi très transparents sur les frais de livraison. Le modèle de Vente-privee est d'afficher des décotes agressives. Ces prix n'incluent donc pas les frais de livraison. Nous les faisons payer car c'est une réalité. Nous l'expliquons à nos membres. Toutes les entreprises qui livrent doivent payer des frais de livraison. Les frais de livraison gratuits proposés par certains e-commerçants sont juste réinjectés dans le prix du produit. »

Pour conclure, les grands défis de Vente-privee de demain ?

« Nous avons trois grands défis. Avec un magasin virtuel de plus en plus large, le premier enjeu est de continuer à étoffer notre

offre tout en gardant une expérience shopping unique et claire pour nos membres. Le second est d'assurer la réussite de notre business model au niveau européen. Le troisième est de savoir se réinventer pour séduire les plus jeunes, en étant suffisamment agile pour évoluer avec eux. Ils sont nés avec Internet et sont noyés de propositions *online* depuis qu'ils ont un téléphone dans la main. Ils sont dans des registres d'expérience et d'usage sans cesse en renouvellement. Il faut déterminer ce qu'on peut leur proposer. C'est d'ailleurs un des grands sujets de tous les acteurs *online*. »

Chiffres clés :

50 millions de membres dans le monde et 4,5 millions de visiteurs uniques par jour.

3 milliards de CA en 2016, 82 % du trafic et plus de 50 % du CA réalisé via le canal mobile.

6 000 grandes marques partenaires.

4 000 collaborateurs.

Présence dans 14 pays : France, Italie, Espagne, Allemagne, UK, Autriche, Benelux¹, Suisse, Danemark, Pologne, Brésil et Mexique.

1. La Belgique, les Pays-Bas et le Luxembourg.



Entretien

CHRISTIAN LOU, Directeur Marketing et Digitalisation de Darty

Darty est un acteur majeur de la vente de produits d'équipement de la maison avec une promesse forte sur la dimension servicielle avant et après l'achat. En prenant en compte les modifications des comportements des consommateurs, l'entreprise s'adapte de façon continue et se réinvente face aux défis du digital et du multicanal.

Pouvez-vous nous raconter quel est le business model de Darty ?

« Darty est une entreprise qui a toujours été leader sur le secteur des produits d'équipement de la maison. Elle existe depuis une cinquantaine d'années. Sa mission reste la même, à savoir d'assortir la vente de ses produits avec un produit serviciel, avec un socle qui est le contrat de confiance. Son business model originel a été fortement ébranlé ces dernières années et il est venu le temps d'y apporter une innovation qui arrivait en bout de course. Nous essayons de garder l'ADN de la marque avec ses cœurs de métier lorsque les Français veulent équiper leur maison : cette notion forte servicielle. Mais tout cela ne suffit plus. Avec l'arrivée du net et la mondialisation

des marques qui sont nos fournisseurs, la baisse intrinsèque des marges, nous avons accéléré notre transformation ces quelques dernières années. Cette transformation est beaucoup plus importante que les changements effectués sur 50 ans. Elle est rendue obligatoire sous peine que nous disparaissions. Le modèle de service est un modèle de différenciation mais aussi un modèle de coûts. Il était valable quand la majorité du chiffre d'affaires était faite en magasin, les marges soutenues, la concurrence non agressive et le canal de distribution inchangé. L'entreprise était rentable. Avec la baisse des marges, l'arrivée d'Internet, une partie des achats qui se déporte sur le Web et les coûts d'exploitation d'un magasin, nous étions arrivés à une situation où l'entreprise ne gagnait plus d'argent ou quasiment plus. Il a alors fallu se réinventer. Nous sommes donc passés sur un modèle entièrement multicanal il y a une dizaine d'années avec l'ouverture d'un site Web marchand. Aujourd'hui, c'est un des sites les plus prisés des Français qui fait quasiment 20 % de notre chiffre d'affaires. On ne raisonne plus que « magasin », on raisonne

« Web » parce que c'est par cette clé d'entrée que passe le client. Dans le parcours d'achat de nos clients, nous avons bien capté sa digitalisation : la clé d'entrée, la préparation aux achats, les comparatifs avant achat... Nous sommes passés d'une distribution monocanal au multicanal avec toutes les déclinaisons que cela suscite derrière en termes d'organisation, d'offres, de *pricing*, de mise en avant, de communication avec nos clients et de promesse. »

Votre évolution est constante au regard des évolutions des comportements de consommateurs. Quelles ont été les grandes adaptations de Darty par rapport à ces comportements ?

« Il n'y a pas eu de révolution du type « un avant » et « un après ». Il y a eu deux prises de conscience dans la vie de Darty :

1) de capter assez tôt, dans les années 1990, que le Web allait devenir quelque chose d'extrêmement conséquent et qui révolutionnerait la façon de faire du commerce en général. Nous avons eu une deuxième conviction pour laquelle nous n'avons jamais dérogé : le Web ne prendrait jamais 100 % du business et l'orientation irait vers une distribution omnicanal ;

2) le deuxième gros marqueur dans l'histoire de Darty date de 2013 avec le programme des « 4D » : Développer le commerce, Diminuer les coûts, Digitaliser nos magasins et Développer la marque. Parmi ces 4D, nous avons la digitalisation de l'enseigne. Cela a constitué un virage énorme et réfléchi pour Darty. Des consommateurs se sont digitalisés à une vitesse vertigineuse et la plupart des *retailers* et des revendeurs que nous sommes ne l'avaient peut-être pas vu assez vite. »

Comment se traduit cette digitalisation concrètement chez Darty ?

« Dans cette digitalisation de l'offre, il y a eu un certain nombre d'initiatives complexes et le bouton Darty est emblématique. Nous souhaitons être modernes et innovants et aujourd'hui, qui n'a pas entendu parler des

objets connectés, symbole de la révolution digitale ? Le bouton Darty est la parfaite synthèse de la modernité de l'entreprise. Le bouton sous sa forme est physique : vous collez sur votre réfrigérateur un objet connecté qui est branché à une box. Il constitue l'alliance de la modernité et du service Darty. Quand vous appuyez dessus, nous vous rappelons en moins d'une minute, nous vous reconnaissons et nous avons les codes de vos achats. C'est un service incroyable. Notre consommateur souhaite de l'instantanéité. Il veut des outils modernes. Il veut nous joindre sans passer par un grand nombre de standards et d'automates. À l'heure où l'on parle du *one click* sur Internet, qu'est-ce qu'on peut mettre à sa disposition lorsqu'il a besoin de nous en termes de service ? Le bouton est la bonne synthèse entre la modernité et l'ADN de la marque qui est le service. »

Comment suivez-vous l'évolution des comportements des consommateurs ?

« Les sources d'information sont multiples pour nous. Nous avons 250 magasins en nom propre et 300 en franchise. Nous nous appuyons sur nos forces commerciales importantes. C'est une source de remontée d'informations extrêmement pertinente car nos vendeurs sont en contact direct avec nos clients. Nous avons confié à nos vendeurs une tablette entre leurs mains et lorsque nous y mettons tout le catalogue Darty – pas seulement ce qu'il y a en magasin – mais les prix, la disponibilité, cela améliore la relation client plutôt que de retourner à son bureau et de consulter des écrans qui sont lourds, avec des temps de réponse longs. Nous organisons cette remontée d'informations régulièrement en organisant des réunions avec nos forces de vente. Par exemple, la tablette des vendeurs ne comportait au départ qu'une ou deux fonctionnalités. Aujourd'hui, elle en comporte quinze. Nous faisons aussi de la veille : nous fréquentons les forums, les colloques et les conventions. On se déplace également à l'étranger pour humer toutes ces techniques et ces comportements naissants. Sinon nous organisons

des études classiques de type baromètre organisées par des instituts tous les trois mois sur la perception de notre commerce, l'évolution des consommateurs et de nos parts de marché. Si nous sentons quelque chose, nous essayons de tester cela avec des instituts pour voir si on est dans le vrai. »

Qu'est-ce que le Big Data pour vous ? Quel rôle joue-t-il chez Darty ?

« C'est un mot très à la mode. Il n'y a pas une semaine sans article sur le Big Data. [...]¹ Nous sommes un peu en marge du Big Data intrusif avec le fantasme que l'on n'y introduit. Cela fait 40 ans que nous avons une masse incroyable d'informations sur nos clients et pour une raison simple : nous sommes la seule entreprise avec la Poste à aller tous les jours chez eux. On livre et on dépanne donc on intervient à domicile depuis 50 ans, avant même les outils modernes que l'on a aujourd'hui. On a toutes les adresses et tous les noms. On sait beaucoup de choses sur nos clients. Nous avons actuellement 20 millions d'adresses en base. Nous envoyons une newsletter avec les bons plans et les bonnes affaires chez Darty. Mieux connaître nos clients, les hiérarchiser, les segmenter et organiser la donnée doit permettre une seule chose : mieux gérer une relation personnalisée avec le client. »

Darty possède des canaux à la fois physiques et numériques. Quels sont aujourd'hui ceux qui sont les plus performants ?

« Nous n'avons jamais raisonné comme cela. Nous avons toujours trouvé qu'ils étaient complémentaires. D'ailleurs, ça n'est pas toujours facile de tracer un client : celui-ci achète sur sa tablette, sur son PC, sur son smartphone dans ses transports ou dans notre magasin. Certes, on mesure. On sait comment le client transforme sur Internet et en magasin durant une visite. La mesure pour nous ne se fait pas par canal mais en agglomérant les canaux. On vérifie si dans un parcours, tout a

fonctionné, si un client, quel que soit son choix, a pu concrétiser son achat chez Darty et pas chez un concurrent. Aujourd'hui, vous pouvez complètement tracer le parcours d'achat de votre client sur Internet : il y a un espace client et on voit s'il a consulté un certain nombre de produits en pré-achat. Il a même peut-être constitué un panier, une *wishlist* et le vendeur avec la tablette peut parfaitement la retrouver en magasin si le client s'identifie. On sait que le client va avoir un parcours complètement cross canal. Chez Darty, plus de 80 % des achats ont démarré sur le Web. Peu importe si la finalisation de la vente peut se faire *online* via divers supports, en magasin ou sur sa tablette. Ce qui nous intéresse, c'est de savoir si le client a eu une expérience de pré-achat suffisamment convaincante en venant sur le site de Darty. C'est pour cela qu'on sait que l'expérience doit être top. Une fois que la décision d'achat est prise, que les clients achètent sur le site, sur sa tablette ou en magasin, parce qu'il avait besoin de visu d'un vendeur avec un complément d'informations ou qu'il avait besoin de réassurance, tout va bien. Ce qui est important pour nous c'est son intention d'achat. »

Comment adaptez-vous votre interface aux différents devices ?

« Tout est en *responsive design* en s'adaptant au *device* sur lequel vous êtes. Une fiche produit n'est pas tout à fait la même sur votre smartphone ou sur votre ordinateur. Nous considérons que le client peut acheter sur son PC, sur sa tablette et de plus en plus sur son smartphone ou en magasin. Nous avons précédemment parlé d'expérience d'achat. On sait, par exemple, que si vous voulez vous faire livrer un appareil d'électroménager, c'est un peu plus compliqué de rentrer une adresse sur smartphone que sur PC, avec en plus un numéro de téléphone, une tranche horaire, un étage, une porte et un code. Mais avec votre espace client qui a été créé en amont, vous n'avez juste qu'à indiquer s'il y a eu des changements. »

1. Cf. Focus p. 25.

Quelle est la place des avis des internautes sur votre site ?

« C'est une très forte tendance. On sait depuis quelque temps que dans les critères d'achat prépondérants, lorsqu'un client est en phase de pré-achat, il y a évidemment toute la qualité de votre site, votre exposition, votre offre, votre choix et votre gamme, etc, mais les avis entrent de façon grandissante en ligne de compte. C'est presque un postulat de base. Le vendeur est de moins en moins dans le rôle de prescripteur qu'il avait auparavant. Aujourd'hui, le vendeur est plutôt dans un rôle de réassurance pour le client. Nous avons intégré cette importance des avis sur notre site. Nous avons mis une note moyenne avec des étoiles : c'est visuel et très rapide. On peut très bien le voir sur un smartphone. Et on peut même le voir sur des étiquettes électroniques qui sont scannées en magasin avec un smartphone, ainsi que retrouver tout ce que vous avez sur le net. C'est une fonctionnalité qui est attendue par nos clients. Aussi, nous avons intégré la possibilité de poser une question sur nos produits à d'autres clients, c'est-à-dire qu'on est plus dans le commentaire d'un client qui dit qu'il a acheté ceci ou cela. C'est une communauté de consommateurs qui pose des questions à une communauté d'utilisateurs, ce n'est pas un réseau social parce qu'il n'y a pas d'inscription. Par exemple, ça peut être une question du type « est-ce que ce lave-linge est bruyant ? ». Ce n'est pas primordial, mais c'est important dans la démarche du client. »

Quelle est la place des réseaux sociaux chez Darty ?

« C'est une place qui est devenue essentielle, avec une certaine accélération. C'est pourquoi il comporte une partie du transfert des budgets marketing des supports traditionnels vers ces supports digitaux. Le consommateur est de plus en plus souvent sur YouTube et Facebook. Ce sont des réseaux qui comptent en termes de communication mais beaucoup aussi en actes de pré-achat. Quand vous vous intéressez à un produit, il y a autant d'informations sur YouTube que sur le site. Il faut être présent sur YouTube. C'est pourquoi, nous avons de plus en plus de vidéos que l'on peut retrouver sur notre site mais aussi sur les réseaux sociaux. »

Pour conclure, les grands défis de Darty de demain ?

« Le grand défi pour Darty est de continuer à transformer nos magasins afin d'être encore plus complémentaires avec l'environnement digital. C'est très à la mode de parler de parcours sans couture. Nous avons encore beaucoup de progrès à faire en magasin en continuant à les faire migrer. On a encore 80 % de notre chiffre qui se fait en magasin parce que les clients aiment le contact physique et aiment pouvoir toucher les produits après avoir fait une présélection *online*. Il faut qu'on continue la transformation de nos 500 magasins pour qu'ils ne deviennent plus qu'un centre d'exposition, mais qu'ils soient également un lieu d'expérience, un lieu de découverte et de réassurance pour nos clients. »

EXERCICE D'APPLICATION

Les thés Dammann Frères

Proposer aux consommateurs une véritable expérience de marque, relever le défi de faire ressentir des saveurs et des arômes par le biais d'un parcours client soigneusement étudié, telle est l'ambition de Dammann. Lorsque Sébastien Guinoiseau, directeur e-commerce de Dammann Frères (www.dammann.fr) contacte l'agence Antadis en 2015, son premier objectif est d'organiser la migration d'un classique site de vente en ligne vers Prestashop¹. Pour autant, « *un consensus se dégage* », indique Loïc Lejal, directeur de clientèle pour Antadis. « *Dammann souhaite aller plus loin qu'un simple lifting du site et entend développer un projet plus ambitieux axé à 100 % sur le ressenti de l'internaute, en créant une véritable invitation au voyage autour du thé...* » Le but ? Transformer le site en une expérience d'achat basée sur les sensations et l'univers aromatique du thé. Pour y parvenir, l'agence préconise de travailler selon la méthodologie du *design thinking* qui repose sur une co-création entre le commanditaire et l'agence. Dès lors, un comité de pilotage du projet est créé. Autour de la table, Mathilde Abgrall, directrice artistique de l'agence, l'équipe dirigeante du site, le webmaster, le directeur de l'exploitation, le service marketing. « *Le casting s'est progressivement élargi à mesure que le projet s'affinait*, explique Mathilde Abgrall. *L'aromaticienne de Dammann a ainsi rejoint l'atelier.* » Deux profils de consommateurs sont définis. D'un côté les novices, pour lesquels un parcours basé sur les thés parfumés est défini et de l'autre, les amateurs éclairés. Ces distinctions ont bien sûr des conséquences importantes. En effet, il ne s'agit pas que d'une refonte graphique : tout est repensé. « *L'ensemble des services se sont beaucoup impliqués* », précise Loïc Lejal. Les contenus relatifs à chaque thé ont été intégralement réécrits, et près de 100 000 photos ont été refaites. « *L'agence conçoit parallèlement des parcours clients qui contribuent à accompagner la montée en expertise de ces derniers* ». « *Dans le parcours initial, l'amateur débutant peut rechercher un thé en sélectionnant des parfums ou des nuances. Les correspondances sont alors affichées.* » précise Mathilde Abgrall. Lorsqu'il a mieux cerné ses attentes, l'internaute peut prolonger son expérience en consultant les fiches détaillées des familles de thé, en fonction des provenances, de l'altitude, des conditions climatiques... La dimension communautaire n'est pas négligée : les amateurs de thé peuvent créer un planisphère personnalisé sur lequel ils pointent les thés qu'ils ont pu goûter, et partager la carte sur les réseaux sociaux. Dammann revendique plus de

1. Prestashop est une application web de gestion de contenus e-commerce. Elle se caractérise par sa simplicité d'installation et de gestion, contrairement aux sites e-commerce classiques.

13 000 fans sur Facebook : chiffre qui croît régulièrement, ainsi que la part du Web dans le CA global qui dépasse les 32 millions d'euros par an. « *Les résultats ont été immédiatement ressentis puisqu'en six mois, le CA du site a augmenté de 50 %* » confie Loïc Lejal. Défi relevé après huit à neuf mois d'efforts et de co-crédation !

Source : Ecommerce mag.fr, par José Roda, « Dammann, l'art de créer des sensations autour du thé », 7 juin 2016.

Dammann, en quelques chiffres - Un CA global de 32 M€ en 2015.

+ 50 %, c'est l'évolution du chiffre d'affaires par rapport à la version antérieure du site.

+ 31 %, c'est l'augmentation de trafic enregistrée sur le site de Dammann, depuis la mise en ligne du nouveau parcours client, réalisée il y a six mois.

Questions

1. Quel est l'objectif principal poursuivi par Dammann Frères ?
2. La cible marketing correspond à la cible des acheteurs et des utilisateurs et les cibles de communication correspondent à toutes les cibles pouvant toucher directement ou indirectement les clients¹. Présentez tout d'abord les différentes cibles marketing de Dammann. Sont-elles différentes des cibles de communication ?
3. En réalisant des recherches complémentaires, présentez les parcours clients prévus pour les différentes cibles marketing.
4. Présentez les facteurs pris en compte dans le design du site pour accroître le passage à l'acte d'achat.
5. Qu'est-ce qui pourrait être préconisé pour aller plus loin et faire progresser le chiffre d'affaires ?

1. Par exemple, si l'on prend un produit comme le Coca-Cola, la cible marketing correspond aux acheteurs et aux consommateurs de sodas et la cible de communication regroupe les acheteurs, mais aussi des acteurs comme les journalistes, les blogueurs...

QUIZ

1. Selon Blackwell, Engel et Miniard (2006), la décision d'achat dépend de trois grandes catégories de variables :

- a) la fidélité au produit, l'expérience passée de l'usage du produit et le sexe du consommateur.
- b) les caractéristiques de l'achat, les caractéristiques individuelles et les critères d'évaluation du lieu de vente.
- c) l'esthétique du produit, l'information sur les lieux de vente et les personnes présentes au moment de l'acte d'achat.

2. Pour analyser l'atmosphère d'un site, on utilise la classification de Lemoine (2008) qui regroupe :

- a) les facteurs d'accueil, de processus de commande et de SAV.
- b) les facteurs sociaux, d'ambiance et de design.
- c) les facteurs ergonomiques, utilitaires et hédoniques.

3. Un site Internet compatible avec une interface sur smartphone s'appelle :

- a) un site *mobile first*.
- b) un site *responsive Web design*.

4. L'achat *one-click* est :

- a) un achat routinier.
- b) un achat de fidélité.
- c) un achat d'impulsion.

5. Le *service-dominant logic* est :

- a) une approche consistant à faire du marketing vers les consommateurs.
- b) une approche consistant à faire du marketing avec les consommateurs.

Réponses : 1 : b / 2 : b / 3 : b / 4 : c / 5 : b

L'ESSENTIEL

Au cours de ce chapitre, nous avons présenté les différentes catégories de décision d'achat qui pouvaient se distinguer selon leur degré de planification par les consommateurs, à savoir l'achat planifié, partiellement planifié et d'impulsion. Selon le modèle de Blackwell, Engel et Miniard, la décision d'achat dépend de trois grandes catégories de variables : les caractéristiques de l'achat (achat planifié ou non, pression du temps...), les caractéristiques individuelles (personnalité, niveau de revenus...), les critères d'évaluation du lieu de vente (distance à parcourir, profondeur de l'assortiment, prix...).

Dans un environnement numérique, certains facteurs sont fondamentaux pour un passage à l'acte d'achat : une atmosphère de vente cohérente avec le type de produits et la cible, respectant une ergonomie optimisée en particulier sur les écrans de smartphone (*mobile first*), dans des lieux de vente au sein desquels les consommateurs ont confiance. Plusieurs techniques ont permis l'accès à l'achat d'impulsion : les ventes privées, l'utilisation du *one-click* ou des boutons-poussoirs. L'évolution du marketing est telle que l'acte d'achat tend vers le choix de solutions dans une approche servicielle plutôt que de produits physiques simples.

Chapitre

6

L'expression de la satisfaction ou de l'insatisfaction du consommateur

OBJECTIFS

- Comprendre les notions de satisfaction et de fidélité des clients.
- Présenter les différents moyens pour augmenter la satisfaction.
- Présenter les formes d'engagement comme la participation du consommateur.

SOMMAIRE

- SECTION 1** Les concepts fondamentaux
- SECTION 2** Le partage de l'expérience vécue
- SECTION 3** La participation active du consommateur
- SECTION 4** L'entretien d'experte

Ce chapitre présente la dernière phase du processus d'achat des consommateurs, à savoir la phase post-achat. Durant cette phase, les consommateurs évaluent leur décision à partir de leur expérience d'usage du produit/service qu'ils ont choisi. L'interprétation d'une expérience de consommation est plus importante que l'expérience en elle-même, car son évaluation dépend des attentes du consommateur. Ce chapitre a pour but de comprendre ces différentes notions et de présenter les moyens digitaux à disposition des marketeurs pour augmenter la satisfaction de leurs clients et partager leurs expériences. Enfin, nous clôturerons ce chapitre par l'interview de Yaëlle Teicher, Directrice des réseaux sociaux des Galeries Lafayette au moment de l'entretien¹, magasin historique qui a choisi la voie d'une vision unique du client par l'omnicanalité.

Section 1 LES CONCEPTS FONDAMENTAUX

Le but de toute entreprise n'est pas tant de vendre ses produits que de satisfaire ses clients pour qu'ils deviennent fidèles et renouvellent leurs achats. Pour cela, plusieurs notions présentent les facteurs déterminants de la satisfaction : la performance du produit/service, les réactions émotionnelles et les attentes des consommateurs.

La satisfaction se définit comme « un état psychologique relatif résultant d'une expérience d'achat et/ou de consommation » (Vanhamme, 2002, p. 60²). La satisfaction est relative car elle dépend d'une comparaison entre l'expérience subjective vécue par le consommateur et une norme de comparaison.

1 La performance d'un produit/service

Le premier facteur qui va déterminer la satisfaction du consommateur concerne sa perception de la performance du produit durant sa consommation. Il est évident qu'un produit de mauvaise qualité ne pourra que décevoir celui qui l'a acquis. Lorsqu'un individu fait face à cette situation, deux possibilités se présentent à lui : soit il accepte son mauvais choix et en assume la responsabilité, soit il cherche des arguments auprès de spécialistes pour justifier son choix, allant à l'encontre de ses croyances. Ce comportement s'explique selon la théorie de la dissonance cognitive. En effet, cette théorie, mise en évidence par Festinger (1957)³, postule que dans certaines

1. Actuellement responsable de l'offre e-influence du Groupe aufeminin.

2. Vanhamme J., « La satisfaction des consommateurs spécifique à une transaction : définition, antécédents, mesures et modes », *Recherche et Applications en Marketing*, 17, 2, 55-80, 2002.

3. Festinger L., *A theory of cognitive dissonance*, Stanford University Press, 1957.

circonstances, une personne peut agir à l'encontre de ses croyances, ce qui la placera dans un état de tension inconfortable appelée dissonance. Cette dissonance pourra être réduite en réajustant son opinion, sa croyance initiale, pour qu'elle soit compatible avec son comportement, afin de rationaliser son choix. Prenons le cas d'un automobiliste, Franck, qui vient d'acquérir le dernier modèle de voiture électrique de Renault, la Zoé. Son autonomie est de 400 km. Il sait que le constructeur français est pionnier dans le domaine et possède une avance importante sur cette technologie par rapport aux autres constructeurs. Il apprend sur un site Internet spécialisé que Volkswagen sortira d'ici trois mois un modèle électrique révolutionnaire permettant de rouler plus de 800 km sans rechargement... Cette information étant dissonante par rapport à ses croyances, Franck s'abonne à la page Facebook de Renault après avoir lu des posts de fans de la marque racontant les privilèges accordés aux possesseurs du modèle Zoé. Il s'est dit que finalement, l'autonomie n'était pas le critère le plus important lorsqu'on habite en ville comme lui. Ces informations l'ont rassuré et ont permis de maintenir un niveau de satisfaction élevée.

2 Les réactions émotionnelles¹

Westbrook (1987)² a intégré les réactions émotionnelles pouvant expliquer la variance de la satisfaction. Les sentiments perçus par la consommation d'un produit ont un effet direct sur la satisfaction du consommateur. Les sentiments peuvent prendre des formes et des intensités variables : ils peuvent être positifs, comme le plaisir, l'effervescence, la sensibilité, ou négatifs comme la colère, l'ennui, le regret. De nombreux comportements de consommation de la vie courante peuvent déclencher des sentiments forts. Comme par exemple la colère : en ouvrant un paquet de riz, une bonne partie des grains s'est étalée sur le sol ; ou au contraire le plaisir de sentir l'odeur fraîche du linge après une lessive en machine.

3 Les attentes des consommateurs

Il existe un consensus en marketing selon lequel la satisfaction du consommateur dépend de ses attentes avant l'achat. Selon le modèle de « non-confirmation des attentes » d'Oliver (1980)³, la satisfaction dépend de la comparaison entre les attentes avant achat et la performance du produit.

1. Les réactions émotionnelles se distinguent des états affectifs d'ordre général, indépendants de l'expérience de consommation comme la bonne humeur, la nostalgie, le pessimisme.

2. Westbrook R.A., « Product/consumption-based affective responses and postpurchase processes », *Journal of Marketing Research*, 24, 3, 258-270, 1987.

3. Oliver, R.L., « A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions », *Journal of Marketing Research*, 17, 4, 460-469, 1980.

Ainsi, selon Oliver, une satisfaction ou une insatisfaction est le résultat d'une évaluation du consommateur entre la performance du produit après sa consommation/ utilisation et ses attentes ante-achat :

- lorsque la performance perçue est inférieure aux attentes, il y a non-confirmation négative (insatisfaction) ;
- lorsque la performance perçue est supérieure aux attentes, il y a non-confirmation positive (satisfaction) ;
- lorsque la performance perçue est égale aux attentes, il y a indifférence.

Prenons un exemple. Vous devez prendre le train Barcelone-Madrid pour assister à une réunion importante. Vous savez que les trains espagnols partent en moyenne avec une heure de retard. Le départ est prévu à 9 heures. Finalement, le train démarre à 9 h 20. Vous vous attendiez à un départ à 10 heures, vous êtes agréablement surpris de ce départ anticipé : vous êtes satisfait. Si on ne vous avait rien dit à propos du retard habituel des trains espagnols, vous vous seriez attendu à un départ du train à 9 heures. Avec un départ à 9 h 20, vous auriez perçu du retard et donc une insatisfaction. Ainsi, la satisfaction ne dépend pas de l'heure réelle de départ du train, mais de l'heure à laquelle vous vous attendez à ce que le train parte. Elle dépend donc de l'attente du client préalablement à sa consommation/son usage du produit/service.

4 Les autres antécédents de la satisfaction

Dans la littérature en marketing sont identifiés deux autres antécédents pouvant entraîner la satisfaction ou l'insatisfaction : l'équité et l'attribution.

4.1 L'équité

Selon Tax, Brown et Chandrashekar (1998)¹, la satisfaction dépend d'une comparaison entre les « coûts » de la transaction (prix payé, efforts pour obtenir le produit/service) et les bénéfices de l'échange. Ainsi, le client compare sa transaction avec le vendeur avec celle d'un autre client qui a acheté le même produit/service et vérifie qu'il a été traité équitablement. Si un consommateur considère qu'il a été injustement traité par rapport à un autre client, il sera insatisfait. Par exemple, un client qui vient d'acheter un produit dans une parfumerie serait moins satisfait s'il se rendait compte que l'on offrait des échantillons de plusieurs parfums lors d'un achat alors que lui n'a rien reçu. Ou encore si le passager d'un train savait que les autres voyageurs des sièges voisins avaient payé moins cher leur billet.

1. Tax S.S., Brown S.W. et Chandrashekar M., « Customer evaluations of service complaint experiences : implications for relationship marketing », *Journal of Marketing*, 62, 2, 60-76, 1998.

4.2 L'attribution

Selon Folkes (1984)¹, les clients insatisfaits cherchent à attribuer les causes de leur insatisfaction soit à un élément interne (l'insatisfaction est liée à leur propre responsabilité comme, par exemple, s'ils n'ont pas suivi les instructions du fabricant) ou externe (l'insatisfaction est liée à un défaut de fabrication de la part de l'entreprise). Si la cause de l'insatisfaction est externe et durable, alors les clients ne rachèteront pas le produit/service et ils chercheront un remboursement (par exemple, si les couleurs des vêtements d'une certaine marque sont délavées dès le premier cycle de lavage). Le niveau d'insatisfaction dépend aussi du degré de contrôle de la cause. En effet, si l'entreprise n'a pas les moyens de contrôler la cause de l'insatisfaction (par exemple une plus longue attente aux caisses due à l'affluence des clients ou un retard dans les transports dû aux intempéries), alors l'insatisfaction sera de faible niveau.

5 Les effets de la satisfaction et de l'insatisfaction

Ce qui importe aux entreprises sont les conséquences du niveau de satisfaction. La satisfaction permet d'inciter le consommateur au réachat et à la fidélité. Mais l'insatisfaction est particulièrement risquée puisque d'une part, un client très insatisfait est le plus souvent un client perdu et d'autre part il risque d'émettre de nombreuses réponses négatives. Les recherches en marketing identifient plusieurs réponses à l'insatisfaction : l'inaction, le départ (du client), le comportement de réclamation, le retour de l'article, le boycott, le bouche-à-oreille négatif. L'intensité des réactions négatives des consommateurs à l'insatisfaction dépend de variables individuelles comme les variables démographiques, culturelles et psychologiques. En effet certaines études ont montré que les individus faisaient plus ou moins de réclamations aux entreprises selon leur âge, leur niveau d'éducation et leur niveau de revenus. Aussi, les Américains procèdent à plus de réclamations que les Asiatiques. De même que les personnes qui font preuve d'autorité et d'agressivité.

6 Satisfaction et fidélité

Il est clairement démontré que la satisfaction et la fidélité sont deux notions positivement liées. Selon certains travaux, cette relation est linéaire (Bitner, 1990² ; Taylor et Baker, 1994³). D'autres travaux démontrent que la relation est non linéaire

1. Folkes V.S., « Consumer reactions to product failure : an attributional approach », *Journal of Consumer Research*, 10, 4, 398-409, 1984.

2. Bitner M.J., « Evaluating service encounters : the effects of physical surroundings and employee responses », *Journal of Marketing*, 54, 2, 69-82, 1990.

3. Taylor S.A. et Baker T.L., « An assessment of the relationship between service quality and customer satisfaction in the formation of consumers' purchase intentions », *Journal of Retailing*, 70, 2, 163-178, 1994.

et dépend de seuils. Coyne (1989)¹ décrit une relation forte quand la satisfaction est faible, modérée quand la satisfaction est à un niveau intermédiaire et très forte quand la satisfaction est à un niveau élevé. Pour Ngobo (1998)², il n'y a fidélité qu'à partir d'un seuil minimal de satisfaction.

La fidélité comporte une double facette : comportementale et relationnelle.

6.1 La fidélité comportementale

Selon Darpy et Volle (2007)³, la fidélité comportementale est tout d'abord définie par l'intensité du réachat : le produit est racheté régulièrement, en grande quantité, consacré par un budget important. Mais d'autres comportements peuvent y être associés : si le produit est indisponible, le consommateur ne se tourne pas vers les concurrents, le consommateur est un acheteur de longue date, il est client de nombreux produits de la marque, il communique des informations à l'entreprise ou encore s'il évoque l'entreprise de manière positive, voire la recommande.

6.2 La fidélité relationnelle

Au-delà d'une relation transactionnelle entre l'entreprise et son client, certaines relations privilégiées peuvent se développer comme la confiance, l'honnêteté, l'intégrité, la bienveillance, la fiabilité, pouvant aller jusqu'à l'attachement ou même l'engagement envers l'entreprise (Darpy et Volle, 2007, p. 273). Cela se traduit par des clients qui ne considéreront aucune autre marque à part la marque préférée. Ils peuvent jouer le rôle d'ambassadeur dans la transmission des valeurs de la marque et en diffusant une image positive sur le Web 2.0.

Les programmes de fidélité mis en place par les entreprises cherchent à développer les relations avec leurs clients afin d'établir un véritable lien de confiance (cf. exemple de Leroy-Merlin Daumesnil).

1. Coyne K., « Beyond service fads – Meaningful Strategies for the Real world », *Sloan Management Review*, 30 (Summer), 69-76, 1989.

2. Ngobo P-V., « Les relations non linéaires entre la satisfaction, la fidélité et les réclamations », *Actes du Congrès de l'Association Française du Marketing*, Bordeaux, 641-670, 1998.

3. Darpy D. et Volle P., *Comportements du consommateur, concepts et outils*, Dunod, 2007.



Cas d'entreprise

Le magasin Leroy Merlin de Paris Daumesnil a opté pour la bienveillance

En juin 2015, Leroy Merlin a élu domicile dans l'ex-magasin Surcouf dans Paris intra-muros, alors que ses concurrents y étaient déjà bien implantés. Pour s'assurer du succès de son lancement, la directrice du magasin, Marie-Dominique Marguery, a opéré avec l'enseigne et son équipe une réflexion profonde autour de l'expérience client. *« La concurrence du e-commerce est rude, analyset-elle. Pour faire venir les clients en magasin, nous misons sur la relation humaine. Plus que la satisfaction des clients, c'est l'excellence du service que nous recherchons. Pour y parvenir, nous nous sommes attachés à bâtir une relation exceptionnelle avec nos collaborateurs »*. [...] Quel que soit leur poste, les collaborateurs ont été sélectionnés selon leurs compétences, mais aussi pour leurs qualités relationnelles, notamment par le biais de jeux collectifs en entretien. [...] En rayon, ces efforts se traduisent par des initiatives personnelles : donner un panier à quelqu'un qui a les mains pleines, porter les achats d'une personne âgée jusqu'à sa voiture, ou encore indiquer les magasins dans le quartier où les clients pourront acheter ce qu'ils n'ont pas trouvé. *« Nous encourageons ces petits gestes pleins de bon sens. Ils ne coûtent pas grand-chose, reconnaît Marie-Dominique Marguery, mais ils ne sont possibles que parce que les collaborateurs sont responsabilisés et grâce à l'organisation interne qui permet au personnel présent en rayon d'être disponible pour les clients »*. Dès l'entrée du magasin, le client est accueilli par un « welcomer » en jargon maison. Son but est de comprendre le projet de chaque client et de l'aiguiller dans son parcours. *« Particulièrement fatigante, cette fonction est répartie entre plusieurs volontaires qui alternent toutes les deux heures »*, explique la directrice. Elle-même l'occupe les samedis après-midi, aux heures de forte affluence, et en tire de nombreux enseignements. En rayon, les vendeurs prennent le relais : ils sont formés pour proposer leur aide de manière proactive et indiquer à la fin de leur intervention la suite de son parcours au client. En matière de merchandising, le magasin s'évertue à rapprocher les clients des produits. Les outils sont sortis de leurs boîtes, afin de faciliter la prise en main. Des zones de test permettent de s'essayer à poser un joint ou à changer un robinet. *« Cela nous permet de dédramatiser les tâches les plus courantes, car la clientèle parisienne est beaucoup moins bricoleuse qu'en province ou en banlieue »*, explique la directrice. Et si le bricoleur du dimanche n'est pas convaincu, la politique de retours a de quoi le rassurer : le magasin reprend tous les produits, y compris ceux de ses concurrents. *« Tout comme nos salariés, les clients ont le droit à l'erreur »*, explique Marie-Dominique Marguery. Les produits repris sont le plus souvent donnés à des associations caritatives. Toutes ces initiatives sont payantes : depuis sa création, le magasin est en tête des baromètres clients sur la qualité relationnelle menée au sein de l'enseigne.

Extrait : Gaudefroy A., « Les employés d'abord, l'excellence du service ensuite », *Les Échos Business*, 15 avril 2016.

La recommandation est un bon indicateur de la satisfaction client. Elle peut être mesurée grâce au *Net Promoter Score* (NPS) qui constitue une mesure répandue dans de nombreuses entreprises (Reichheld, 2006)¹. À l'origine, une simple question est

1. Reichheld F. F., *The Ultimate Question: Driving Good Profits and True Growth*, Harvard Business Review Press, 2006.

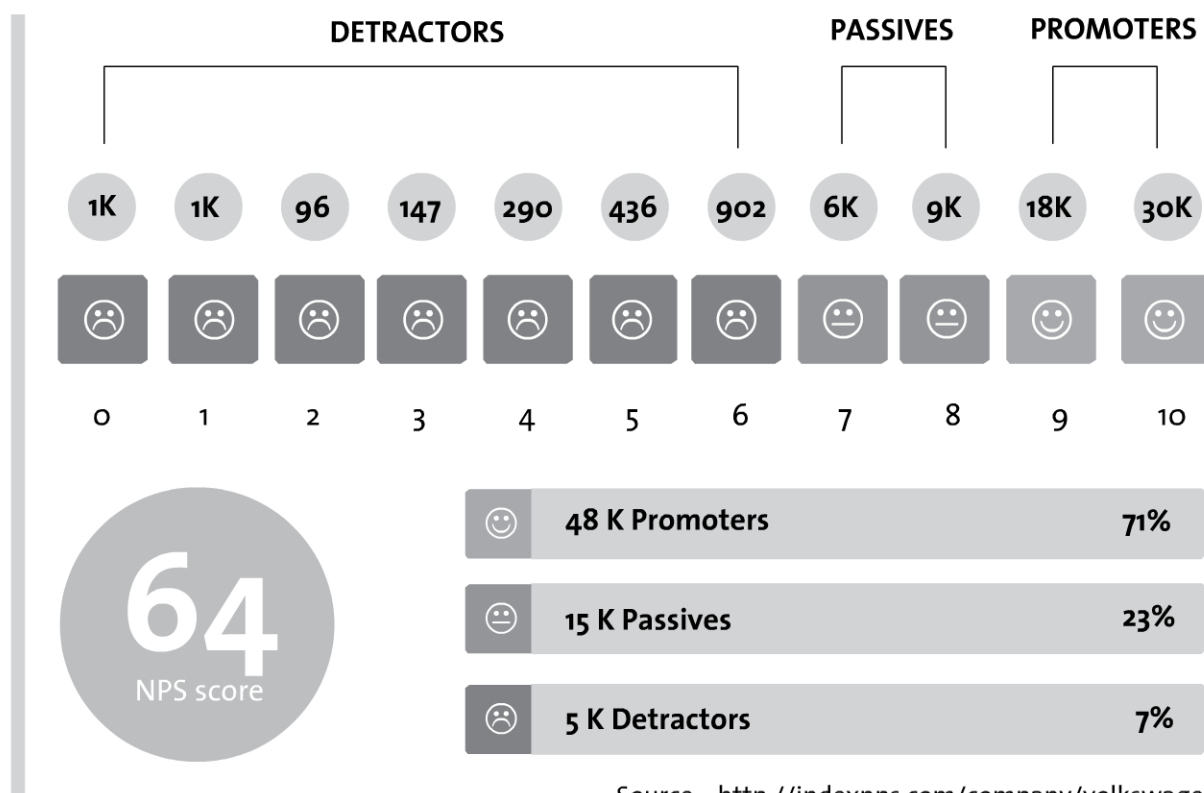
posée aux consommateurs d'une marque : « Est-ce que vous recommanderiez la marque ou le produit/service X à un ami ou un collègue ? » et ceux-ci doivent donner une note de 0 à 10. Selon la note, on obtient une proportion de clients-types :

- les promoteurs de la marque ont donné une note de 9 ou 10 ;
- les passifs ont noté 7 ou 8 ;
- les détracteurs ont donné une note entre 0 et 6.

Ensuite une question ouverte peut être posée pour connaître les raisons de cette notation. Par exemple, les promoteurs seront interrogés sur les points les plus appréciés et pourront être sollicités pour publier leurs témoignages. Les détracteurs seront interrogés sur les points d'amélioration à apporter. Selon la note obtenue, il est possible de lier dynamiquement une question ouverte n'apparaissant que lorsque la note a été mise. Un promoteur peut ainsi voir une question du type « Qu'avez-vous particulièrement apprécié lors de votre achat ? » ou un détracteur verra apparaître une question du type « Quels sont le ou les éléments pour lesquels nous n'avons su vous satisfaire ? »

Le *Net Promoter Score* est ensuite calculé ainsi : $NPS = \% \text{ de Promoteurs} - \% \text{ de Détracteurs}$.

EXEMPLE – Le Net Promoter Score de Volkswagen



Avec le déploiement des outils du Web 2.0, les consommateurs sont incités à s'exprimer sur leur niveau de satisfaction suite à un achat et à partager leur expérience. Nous allons étudier ce point dans la section suivante.

Section 2

LE PARTAGE DE L'EXPÉRIENCE VÉCUE

Nous avons déjà abordé au chapitre 3, au cours de la phase de recherche d'information externe, la prépondérance de la publication des avis clients qui ont vécu une expérience de consommation et souhaitent la partager pour aider les consommateurs novices à faire un choix. C'est le principe du ZMOT (figure 3.5, p. 102) que l'on retrouve aussi dans le processus d'achat circulaire décrit par le *consumer journey* de McKinsey (chapitre 1, p. 17). Les avis clients et les conversations à propos des marques constituent un Big Data textuel. Ces corpus de mots peuvent être analysés par des logiciels d'analyse sémantique et constituent un potentiel intéressant dans la connaissance de nouvelles idées clients et des réclamations.



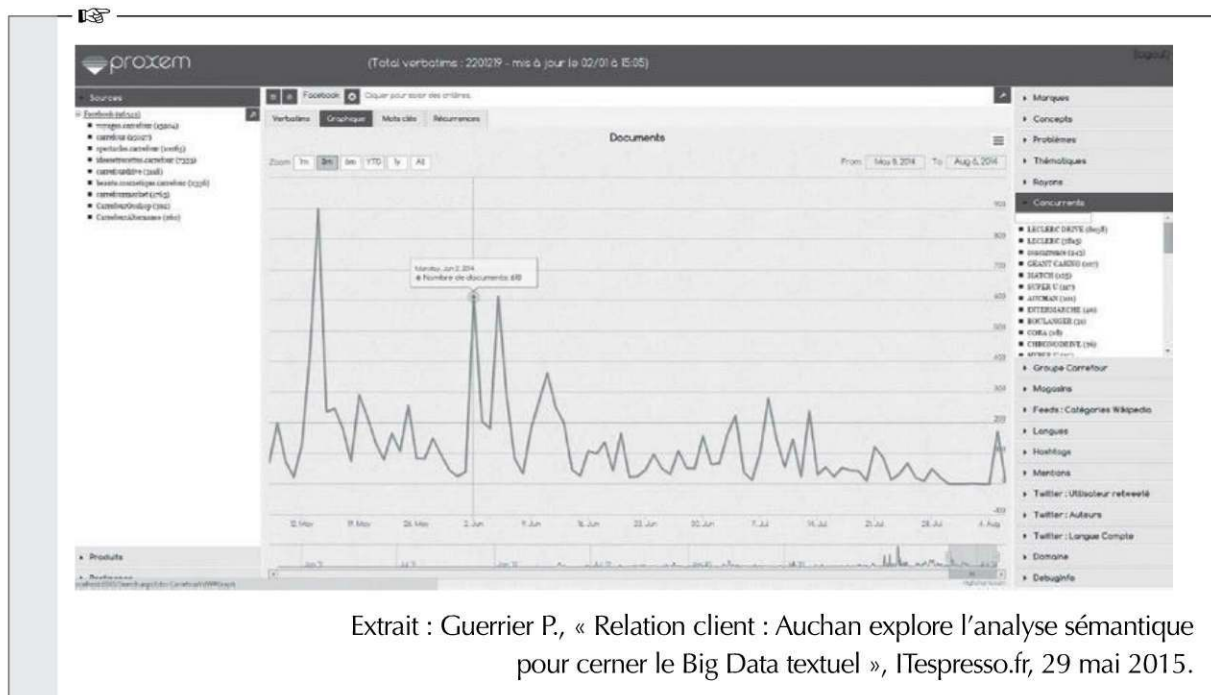
Cas d'entreprise

L'analyse sémantique des conversations de clients Auchan par Proxem

Depuis 2012, l'enseigne de grande distribution Auchan exploite une plateforme d'analyse sémantique Proxem pour traiter les avis des clients et répondre à la demande si besoin est, c'est-à-dire 20 000 messages captés par mois via les 130 magasins en France. « Nous nous efforçons de traiter la relation client au plus près des clients avec une vision décentralisée », explique Jérôme Desreumaux, Directeur de la Relation Clients d'Auchan. Les messages concernant Auchan déversés sur les réseaux sociaux sont traités à part (via un *community manager*), tout comme les contacts téléphoniques. Sont collectés les messages texte laissés par e-mails sur le site Internet du magasin, ceux captés directement en accueil magasin et ceux collectés dans les carnets papier des chefs de rayon (des petites notes manuscrites qui représentent encore 25 % de la collecte globale). « Les informations, remarques, idées et réclamations sont consolidées dans une base de données que nous appelons La voix des clients », explique Jérôme Desreumaux. Chaque nuit, la collecte de verbatim est « aspirée » dans l'outil de GRC¹ puis les éléments sont ventilés auprès des *category managers* concernés dans les magasins au niveau local. Les sujets récurrents qui remontent permettent la détection d'opportunités de ventes, l'anticipation de risques sanitaires (en captant des signaux faibles, les produits incriminés sont retirés des rayons) et le contrôle de qualité des produits. L'offre technologique de Proxem – de la découverte automatique des sources Web parlant d'un sujet à l'analyse sémantique en passant par la visualisation des données – est déclinée en trois formes : connaissances clients, veille et études Internet et ressources humaines.

1. Gestion de la Relation Client.





Nous avons vu qu'une des facettes de la fidélité concernait le développement de relations entre les consommateurs et la marque. Les marques souhaitent en effet établir des relations basées sur la confiance et même l'engagement des consommateurs. Aujourd'hui, de nombreuses entreprises placent les consommateurs au centre des choix marketing à adopter pour améliorer la satisfaction et créer de la valeur : elles choisissent de faire participer leurs consommateurs dans les processus d'innovation, de création ou d'amélioration de leur offre. Nous allons voir ce point dans la section suivante.

Section 3

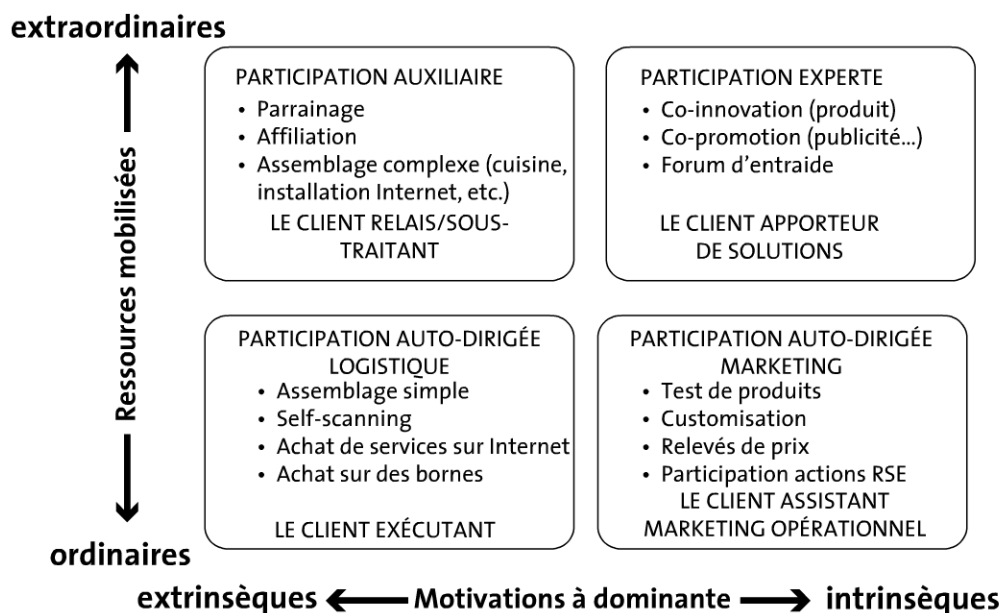
LA PARTICIPATION ACTIVE DU CONSOMMATEUR

Les entreprises ont fait le constat qu'une offre validée par les consommateurs avait plus de chances de correspondre à leurs attentes qu'une offre dont ils n'étaient pas à l'origine. La participation active du consommateur au processus de production des entreprises s'est accrue avec les moyens offerts par les réseaux sociaux et les plateformes de stockage et d'échanges. Il existe différentes formes de participation. Elles nécessitent d'une part la volonté des entreprises de s'organiser en interne de telle manière que cette participation puisse avoir lieu, et d'autre part la volonté du consommateur de jouer un rôle plus actif dans son savoir-faire en tant qu'utilisateur. Le marketing participatif est défini comme un ensemble de techniques en marketing par lesquelles le client ou consommateur est associé au développement ou à l'évolution du produit¹. Le champ de recherche développé par la *Consumer Culture Theory*

1. <https://www.definitions-marketing.com/definition/marketing-participatif/>, définition de B. Bathelot

(CCT) place le consommateur comme producteur de sens : son expérience, ses différents détournements d'usage de produits, son rôle communautaire font de lui un véritable créatif (Cova, 2008)¹.

Il existe plusieurs formes de participation du consommateur. Cadenat, Bonnemaizon, Benoit-Moreau et Renaudin (2012)² ont proposé une matrice présentant les différentes formes de participation : le client relais sous-traitant, le client apporteur de solutions, le client exécutant et le client assistant marketing opérationnel (figure 6.1). Les dimensions de la matrice dépendent des motivations (intrinsèques ou extrinsèques) et des ressources (ordinaires ou extraordinaires) mobilisées par les consommateurs. « Dans le cas d'une motivation extrinsèque, le consommateur agit dans l'intention d'obtenir un bénéfice sans lien avec l'activité pratiquée (recevoir une récompense, éviter de se sentir coupable, gagner l'approbation, gagner du temps ou de l'argent...) ». Les motivations intrinsèques représentent « les comportements motivés en vertu de l'intérêt, la curiosité et le plaisir que le sujet éprouve dans la pratique de l'activité (sentiment de réussite, de prestige, simple plaisir et caractère ludique, besoin d'expression personnelle ou expression de son potentiel créatif) ». Ensuite les ressources mobilisées peuvent être ordinaires, « détenues par une grande majorité de consommateurs (ex. ressources physiques pour pousser son caddie, peser ses légumes ; ressources communicationnelles pour définir son besoin à un vendeur SNCF...) » et des ressources plus extraordinaires (ex. capacité à monter une vidéo publicitaire, à monter intégralement une cuisine Ikea sur la base de centaines d'éléments...) » (Cadenat et al., 2012, p. 15).



Source : Bonnemaizon, Cadenat, Benoit-Moreau et Renaudin (2012, p. 8).

Figure 6.1 – La matrice des formes de participation

1. Cova B., « Consumer Made : Quand le consommateur devient producteur », *Décisions Marketing*, 50, 19-27, 2008.

2. Cadenat S, Bonnemaizon A, Benoit-Moreau F, Renaudin V., « Regards sur la co-production du client : comment les entreprises nous font-elles participer ? », *Décisions Marketing*, 70, 9-24, 2013.

Des entreprises comme Lego, Dell ou Starbucks Coffee ont été pionnières dans la mise en place d'opérations de participations des consommateurs avec les programmes Lego Ideas¹, Dell IdeaStorm, My Starbucks Idea.

En France par exemple, ClubMed a accueilli neuf clients à son siège pour une opération appelée « Open Codir ». L'objectif était d'améliorer l'expérience client grâce à un dialogue direct et informel, avec les « Gentils Membres » (GM). Cette participation peut être classée comme experte. Aussi, le Club Med a ouvert une plateforme « Club Makers » (cf. exemple) dans laquelle les clients peuvent proposer leurs idées et celles-ci sont soumises aux votes des autres membres. Ainsi, un membre a proposé d'« innover dans un nouveau club qui proposerait les sports à la mode plus ludiques », un autre membre suggère de « mettre à disposition un bar à fruits (fruits découpés en morceaux) au dessert et voire même proposer des smoothies ».

Certaines entreprises font appel à des plateformes de co-innovation externes comme Braineet.com ou encore eYeka.com qui proposent des opérations clés en main comme des innovations produit ou point de vente, du co-design et du partenariat de communication.

EXEMPLE – La campagne de participation ClubMed



Source : ClubMed.fr

1. On pourra se référer à l'étude consacrée à Lego sur ce thème sur <http://www.leblogducommunicant2-0.com/2015/02/27/cas-detude-pourquoi-lego-est-elle-une-marque-aussi-puissante-sur-le-web-social/>.

La participation des consommateurs comporte certains défauts relevés dans une étude réalisée par Le Nagard et Reniou (2013)¹. Les entreprises craignent un manque de compétence du client, un manque de fiabilité, de créativité, d'expertise pour des produits techniques, une incapacité à se projeter dans le futur et une faible implication parfois dans la catégorie de produits. Les entreprises considèrent la démarche de co-innovation comme une source de coût.

Les effets des campagnes de marketing participatif sur les consommateurs en termes d'image de marque sont ambivalents. Certaines recherches révèlent un résultat positif (Renault, 2015)² alors que d'autres travaux considèrent que cela dessert l'image de marque. En effet, Cova³ évoque un sentiment d'exploitation individuel et collectif développé par les participants. Il a montré, dans le cadre des communautés de marques, que les clients fortement impliqués désirent être respectés pour leurs productions et estimés, c'est-à-dire rétribués d'une façon ou d'une autre. L'absence de respect ou d'estime peut créer du ressentiment et entraîner les consommateurs à dénigrer la marque.

Aussi, selon Fosse-Gomez (2011)⁴, la co-innovation dans le cadre d'une démarche marketing ne serait pas bénéfique à long terme pour les entreprises qui y ont recours. Celle-ci comporte deux défauts principaux :

- la nouvelle offre obtenue ne comporte pas de véritable innovation car elle sera proche des produits existants. En effet, la conception de l'offre future est basée sur la connaissance de l'existant du client et de ses habitudes, il sera donc difficile pour lui de rompre avec sa dimension cognitive de ses expériences ;
- le client a plutôt une vision à court terme de ses attentes alors que l'entreprise poursuit des intérêts stratégiques à long terme.

1. Le Nagard, E. et Reniou, F., « Co-innover avec les clients : entre intérêt et réticence pour les entreprises grand public », *Decisions Marketing*, 71, 59-75, 2013.

2. Renault S., « Perception des participants à un concours créatif », *Revue Française de Gestion*, 272, 85-94, 2015.

3. Cova B., « La mise au travail des clients passionnés : le cas de la collaboration entre Alfa Romeo et les Alfistes », *Sciences de la société*, 82, 81-103, 2011.

4. Fosse-Gomez M-H., *Les Paradoxes du marketing : ruptures et nouvelles pratiques*, Éditions Eyrolles, 2011.

Section 4 L'ENTRETIEN D'EXPERTE

Seuls sont rapportés ici les extraits de l'entretien permettant d'approfondir le chapitre.



Entretien

YAËLLE TEICHER, Directrice des réseaux sociaux aux Galeries Lafayette entre 2012 et 2017

Les Galeries Lafayette font partie du patrimoine des grands magasins parisiens et sont présentes dans toute la France et à l'étranger. Aujourd'hui, c'est une entreprise qui a choisi une stratégie de distribution omnicanal et un parcours client « sans couture » : elle propose le *click & collect*, la e-réservation et la livraison à domicile des achats effectués en ligne. Elle souhaite aussi développer les retours d'opinion post-achat et la technique de l'UGC¹ afin de générer de la conversation entre clients ou prospects. Son objectif est d'obtenir une vision globale de chaque client.

Yaëlle Teicher est spécialisée dans les stratégies d'influence sociale et d'e-réputation. Aujourd'hui, elle est responsable de l'offre e-influence du Groupe aufeminin.

Quelle est la répartition des achats *online* versus *offline* des Galeries Lafayette et l'articulation entre vos différents canaux de vente ?

« La majorité est faite par le *offline* car nous souhaitons que les gens viennent dans les magasins et y achètent. Une autre partie est faite en *online* qui représente un bon chiffre d'affaires parce qu'il fait partie des 10 meilleurs magasins du groupe. Mais un client en magasin n'est pas forcément un client en ligne et un client en ligne n'est pas forcément client d'un magasin. Nous avons une clientèle disparate et mondiale. Maintenant, le Web comporte une double

performance dans le sens où l'on peut y venir pour préparer un achat que l'on terminera en magasin. On assiste à une préparation de panier qui n'est pas forcément finalisée mais qui le sera en magasin. L'application mobile vient d'être créée et nous n'avons pas encore de données là-dessus. L'articulation est gérée de la même façon : les magasins ou le site Web doivent satisfaire le client à un moment donné quel que soit le lieu où il se trouve. Nous avons mis en place du *click and collect* et nous pouvons faire aussi l'inverse, c'est-à-dire en magasin commander par Internet une taille manquante que le client pourra soit récupérer en magasin soit se faire livrer. Aussi, il y a des passerelles au niveau du service clientèle : on peut venir en magasin et avoir une question concernant son achat *online*. Cette question peut aussi être posée soit sur Internet, soit sur les réseaux sociaux, soit sur le site mobile. Pour nous, il n'y a plus de frontière entre le *online* et la vie réelle. »

Les Galeries ont beaucoup évolué ces dernières années. Comment vous adaptez-vous aux évolutions des consommateurs ?

« Les consommateurs évoluent énormément car les nouveaux outils créent de nouveaux usages. On peut être en magasin et acheter sur son mobile chez un magasin concurrent. Aujourd'hui, le consommateur n'est plus chez lui à attendre un colis parce qu'il a envie aussi de l'avoir plus rapidement. Il n'a pas forcément

1. User Generated Content : contenu généré par l'utilisateur.

envie de faire le tour de tout le magasin pour acheter quelque chose en particulier. Le mobile et les usages associés ont créé de nouvelles façons de consommer. Aussi, nous écoutons tout ce qui se dit sur nous et nos concurrents. On est très curieux de tout ce qui se fait, des innovations malignes et on ne peut pas laisser passer tout cela. L'aire de jeu est mondiale, alors c'est très intéressant de savoir ce que fait un Nordstrom¹, un El Corte Ingles² ou d'autres grands magasins à Hong Kong. Ainsi, nous nous adaptons aux évolutions des comportements d'achat dans les grands magasins en regardant ce qui se fait à l'étranger même si les comportements n'y sont pas tout à fait les mêmes. Certains concurrents ont mis en place certaines choses qui ont marché. Il y a des « coups » de communication comme, par exemple, les cintres connectés que C&A avait mis en place, ou encore les miroirs connectés. On regarde et on adapte au marché et aux magasins. Par exemple, certains de nos vendeurs sont équipés de tablettes pour connaître le stock de nos produits. C'est un usage qui est intéressant et utile. »

Avez-vous lancé une démarche de Big Data ?

« Elle débute aux Galeries Lafayette. La data est travaillée et centralisée dans le *Data Lab*. Cela fait longtemps que la donnée client nous intéresse et nous permet de créer des profils. Nous essayons de nous concentrer sur des *case studies* qui nous semblent pertinents. Le but du *Data Lab* est de savoir comment on crée une vision unique du client. Celui-ci ne doit pas être retargeté un trop grand nombre de fois et doit avoir la bonne information au bon moment. Nous voulons créer de la vraie valeur.

Il y a tant d'informations à disposition qu'il est compliqué d'en sortir quelque chose d'intéressant pour nous et le client. Avant, les données clients étaient réparties en fonction des services c'est-à-dire que le marketing, les magasins et le site Web avaient de la donnée. Nous sommes actuellement en train de rationaliser toute la data sur un seul et même serveur. Pour nous la data est constituée de *use case* et est génératrice de valeur. Plus il y a d'outils et donc de façons de se connecter et plus il y a de données. Évidemment nous connaissons nos clients et nous les avons profilés. Nous essayons de leur proposer des offres, des produits et des services qui correspondent à chaque type de profil. Avec toutes les données disponibles sur le Web, on peut être beaucoup plus fin. »

Quelle est la stratégie des Galeries Lafayette sur les réseaux sociaux ?

« Les réseaux sociaux prennent une part de plus en plus importante dans la stratégie globale des Galeries Lafayette. On est passé d'une équipe de 2 à une équipe plus importante, avec un budget plus conséquent. On est très fortement soutenu par la direction aujourd'hui. Nous voulons mettre en place un commerce conversationnel : comment va-t-on pousser du contenu qualitatif qui donne envie ? Cela a pour but d'engager la conversation avec nos clients et nos prospects et arriver avec de nouvelles technologies qui existent aujourd'hui comme les bots sur Messenger³. Plus les internautes rentrent en conversation avec nous, commentent, nous disent ce qu'ils aiment, plus nous pouvons affiner notre contenu et proposer des choses qui vont les intéresser. C'est aussi pousser le

1. Nordstrom est une chaîne de magasins aux États-Unis qui se dédiait initialement aux chaussures. Elle s'est ensuite diversifiée et propose maintenant également des accessoires, des vêtements, de la maroquinerie, des bijoux, des produits de soin et de cosmétique ainsi que de la parfumerie.

2. El Corte Inglés est une chaîne de grands magasins d'origine espagnole, implantée en Espagne et au Portugal. Les produits proposés sont très divers (nourriture, vêtements de marque, électronique, voitures...) avec des positionnements de moyenne gamme à haut-de-gamme.

3. Voir Focus p. 126.

canal des réseaux sociaux sur la partie *care*¹, puisque maintenant les réseaux sociaux sont une vraie porte d'entrée pour le service client. Avoir une vision unique du client se traduit plus facilement *via* les réseaux sociaux puisque les outils sont faciles et déjà digitaux. Les réseaux sociaux sont plutôt organisés pour être dans une phase de pré-achat afin de donner de l'inspiration et montrer l'éventail de services et produits que l'on a en magasin. On espère faire du post et avoir des retours sur les achats, de l'UGC. Ce sont des choses qui sont dans le *pipe* et qu'on souhaiterait développer. C'est aussi accompagner au mieux nos clients sur toute la partie achat. Nous développons du contenu différenciant qui est propre aux Galeries pour arriver au final à créer de la conversation autour de la marque. »

Comment est structuré le travail du community management ?

« Le *Community Manager* (CM) récupère toutes les demandes de tous les services, dont le *trade*. Tous les acheteurs et les différents services nous informent sur les produits et événements qui sont à mettre en avant. Le *trade* représente les marques souhaitant pousser leurs produits et nous signons des accords pour cela. Notre CM récupère aussi toutes les demandes des acheteurs et les événements. Elle travaille avec un photographe et une agence qui est en train de nous créer tout un univers de marque. Nous voulons créer un comité éditorial répondant aux besoins de chacun. Tout le monde pourra demander à pousser de l'information, des produits, des magasins, des événements, des mises en avant, des exclusivités et nous, nous statuerons en fonction de la ligne éditoriale. Il est nécessaire de limiter le nombre de posts par jour parce que c'est étouffant. Sur Instagram, c'est trois ou quatre posts, sur Facebook c'est un à deux. Instagram est un réseau privilégié parce que c'est un réseau d'images. Facebook aussi. Twitter est plutôt utilisé par le groupe. Nous avons le désavantage – qui est un avantage

partout ailleurs – d'avoir trop de contenu. Il faut faire le tri. »

Avez-vous recours à des influenceurs sur Internet ?

« Nous travaillons avec de nombreux influenceurs dans la France entière et à l'international. En France entière, car nous souhaitons pouvoir faire connaître toute l'offre possible en magasin. Il n'y a pas que Paris et il est important de travailler avec tous les autres magasins pour leur montrer qu'il y a de nouvelles marques afin que chacun informe sa communauté. Les blogueurs sont des gens très influents donc nous avons énormément travaillé avec eux sur le lancement de la nouvelle campagne et du nouveau logo. Nous leur avons donné des choses en amont, pour mettre en scène le « nouveau chic » à l'époque. Nous organisons des *meetups* régulièrement : ce sont des rencontres en réel avec des youtubeurs dans les magasins. Nous faisons appel à eux lors d'événements dédiés. À l'international, nous les faisons travailler en partenariat. Ils viennent dans les magasins pour qu'ils y vivent une expérience agréable et nous leur montrons notre offre. Les influenceurs sont comme des journalistes à part qu'ils n'ont pas un magazine avec une déontologie journalistique : ils font leur propre ligne éditoriale. Ils choisissent ou non de poster des choses à mettre en avant, sans principes de publicité. Ça se fait de personne à personne selon leurs envies de faire. Ils peuvent être rémunérés. Les posts se font aussi en fonction des marques. Nous pouvons les inviter à des événements. Il n'y a pas de moyen de pression sur un influenceur, à moins de le contractualiser pour lui demander de faire certaines choses. Mais il a le droit de refuser si la marque ne lui parle pas. Nous sommes dans le secteur de la mode et de la beauté alors la majorité des blogs sont des blogs de femmes. Ces dernières années, il y a aussi quelques blogueurs hommes. Ils sont sur la mode homme, le food et aussi sur le « do it ». Sinon, nous écoutons

1. *Care* : attention et soin portés au client.

tous les autres avis sur les Trip Advisor ou les Yelp qui sont ouverts et disponibles. Chacun a le droit de donner son avis et nous les écoutons. En général, les internautes utilisent les réseaux sociaux pour s'exprimer parce qu'ils y accèdent facilement. »

Est-ce que ce sont les insatisfaits qui postent le plus ?

« Oui et ce sont les plus intéressants à écouter. Nous avons une chance énorme : les gens sont fascinés par le magasin, la coupole, les vitrines et la vue extraordinaire de la terrasse. En général, les gens postent des choses d'une tonalité très positive parce que c'est joli et l'expérience dans le magasin est vraiment belle. Nous récupérons beaucoup de satisfactions. Maintenant, l'insatisfaction permet d'améliorer le service proposé aux clients, c'est toujours enrichissant. Nous n'enlevons aucun avis qu'il soit positif ou négatif. »

Si vous nous donniez quelques best practices...

« Les *best practice* seraient :

- une lecture quotidienne et permanente des posts, commentaires, e-mails reçus et une veille constante autour du terme Galeries Lafayette même sur des espaces extérieurs ;
- essayer de générer l'intérêt et des conversations avec les marques ;
- s'intéresser à la data pour créer du contenu affinitaire.

Le brand content est également la clé des centres d'intérêt, aujourd'hui les gens passent plus de temps sur Internet que sur la télé. »

Chiffres clés :

Naissance des Galeries Lafayette en 1894, boulevard Haussmann à Paris.

57 magasins en France et 5 à l'international.

Chiffre d'affaires 2016 : 1,6 milliard €.

EXERCICE D'APPLICATION

Le cas iDTGV

70 % des clients iDTGV arrivent *via* voyages-sncf.com. Après ce premier voyage, l'objectif du site est de leur faire préférer iDTGV pour les suivants, du moins sur les destinations iDTGV. Contrairement à la plupart des secteurs, le voyageur qui va réserver ses billets de train arrive, d'une part, en sachant exactement d'où il veut partir et où il veut arriver, avec des contraintes de jour et d'heure et, d'autre part, il recherche évidemment le prix le plus avantageux à cette date, sur cette destination.

À l'instar de la grande distribution qui concentre la connaissance client des consommateurs de marques alimentaires, les données clients des acteurs du tourisme (compagnie ferroviaire, chaîne hôtelière) sont « *capturées par les intermédiaires* », expose Brendan Natral, cofondateur d'Easiware, entreprise spécialisée dans la connaissance client. « *Google est le premier acteur à être informé de votre projet de voyages, suivi par Tripadvisor, Booking, et c'est donc lui qui collecte les données précieuses que sont le lieu, les dates et le profil des voyageurs jusqu'à ce que le client sorte de l'anonymat en réservant son voyage* ». iDTGV, client d'Easiware qui se retrouve dans ce cas de figure, mise sur la proximité pour entretenir sa relation client.

Laboratoire d'innovation de sa maison-mère la SNCF, iDTGV se positionne depuis son lancement en 2004 sur le service : espaces adaptés aux attentes des voyageurs (iDZEN et iDZAP), carte de produits Columbus, animations sur les trajets (maquillage, massage, dégustation). L'ambition affichée, « *être la référence du transport attentionné pour nos clients et du transport inspirant auprès de la profession* » résume Christelle Le Hiress, responsable de la relation client chez iDTGV. Pour cela, l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise sont mis à contribution, chaque poste étant « *objectivé sur le NPS¹* ». Jusque dans les trains : Cyril, un « superviseur » iDTGV (la filiale préférant ce terme à celui de contrôleur), tweete durant ses trajets à propos de la météo, des conditions de circulation et s'amuse avec les passagers sur le réseau social.

Un travail qui s'effectue donc pendant les trajets, mais aussi avant et après. Car les 4,5 millions de personnes transportées par iDTGV chaque année donnent lieu à environ 22 000 demandes par mois auprès du service client, indique Christelle Le Hiress. Dont 62 % par téléphone, 24 % *via* e-mail ou formulaire Web et 12 % par le biais de chat. L'enjeu est alors de « *contextualiser la relation avec un client lors de*

1. *Net Promoter Score*, voir p. 218.

ces échanges », expose Brendan Natral. À cet effet, Easiware travaille à « *centraliser l'ensemble des contacts Web et dans le train* » pour mettre ces informations (identité, profil de consommation, historique) à disposition des conseillers dont l'activité est externalisée au sein d'Acticall¹. Les interventions de ces derniers sont notées par les consommateurs qui font appel au service client, tandis que les conseillers peuvent s'autoévaluer pour juger de la cohérence du service client.

Extrait de : Gensous M., « Relation client : iDTGV mise sur la proximité », e-marketing.fr, 10 novembre 2016 et Easiware.com.

Questions

1. Décrivez les étapes du processus d'achat d'un billet de train iDTGV. Quelles sont les caractéristiques de la phase post-achat ici ?
2. Identifiez les points de satisfaction possibles selon l'approche d'Oliver.
3. Comment iDTGV crée-t-il de la préférence pour sa marque ?
4. Visitez les différentes pages de commentaires clients d'iDTGV sur les forums et les réseaux sociaux. Quels projets de marketing participatif pourraient être mis en place ?

1. « Groupe de services intégrés au cœur de l'Expérience Client, international, innovant et socialement responsable. » (Source : <http://www.groupe-acticall.com/fr/groupe/specialiste-gestion-relation-client>)

QUIZ

1. Selon le modèle d'Oliver, la satisfaction d'un consommateur dépend essentiellement de :

- a) son humeur après l'achat.
- b) ses attentes au moment de l'achat.
- c) son sentiment d'équité par rapport aux autres consommateurs.

2. La fidélité relationnelle correspond à :

- a) une relation fondée sur des transactions répétées entre le consommateur et la marque.
- b) une relation fondée sur une connaissance approfondie des produits de la marque.
- c) une relation fondée sur la confiance entre le consommateur et la marque.

3. On calcule le Net Promoter Score de la façon suivante :

- a) % de promoteurs - % de détracteurs.
- b) % de promoteurs - % de passifs.
- c) % de passifs - % de détracteurs.

4. Dans la matrice de Cadenat, Bonnemaizon, Benoit-Moreau et Renaudin (2012), la participation experte concerne :

- a) l'assemblage de produits complexes par les clients.
- b) le test de produit.
- c) la co-innovation avec l'entreprise.

5. Selon Cova (2011), les campagnes de marketing participatif peuvent comporter certains défauts comme :

- a) une vision à court terme des produits proposés par les clients.
- b) un sentiment d'exploitation développé par les participants.
- c) un manque d'implication dans les objectifs des entreprises.

Réponses : 1 : b / 2 : c / 3 : a / 4 : c / 5 : b

L'ESSENTIEL

Au cours de ce chapitre, nous avons présenté les éléments qui caractérisaient la phase de post-achat du consommateur. En premier lieu, la notion de satisfaction du produit/service se mesure de plusieurs manières : la performance du produit/service acheté après l'avoir utilisé/expérimenté, les réactions émotionnelles issues de cette expérience, les attentes présentes à l'origine de l'achat, l'équité ressentie par le consommateur, l'attribution de la cause de la satisfaction/insatisfaction. Ensuite, nous avons exposé certains effets positifs de la satisfaction, c'est-à-dire les fidélités comportementales et relationnelles, les recommandations émises par les consommateurs après l'usage du produit/service, notamment par le calcul du *Net Promoter Score* et la notion de partage de l'expérience vécue. Enfin, nous avons abordé le concept de marketing participatif, la matrice des formes de participation de Cadenat, Bonnemaizon, Benoit-Moreau et Renaudin (2012) et les inconvénients posés par cette forme de technique marketing.

Bibliographie

Articles de recherche et communications

- Andriuzzi A., « Conversation avec une marque : perception des modalités d'expression des marques sur les médias sociaux », *Actes du Congrès de l'Association Française du Marketing*, mai 2015.
- Ardelet C. et Brial B., « Influence des recommandations d'internautes : le rôle de la présence sociale et de l'expertise », *Recherche et Applications en Marketing*, 26, 3, 45-69, 2011.
- Badot O. et Lemoine J.-F., « Éditorial : du paradigme dichotomique de l'expérience d'achat au paradigme ubiquitaire », *Recherche et Applications en Marketing*, 28, 3, 3-13, 2013.
- Baker J., « The role of environment in marketing services: the consumer perspective », *The Services Marketing Challenge : Integrated for Competitive Advantage*, eds. J.A. Czepiel, C. Congram et J. Shanaham, Chicago : American Marketing Association, 79-84, 1986.
- Bitner M.J., « Evaluating service encounters: the effects of physical surroundings and employee responses », *Journal of Marketing*, 54, 2, 69-82, 1990.
- Bonnemaizon A., Curbatov O. et Louyot-Gallicher M., « Le *Knowledge Marketing*, une voie applicative du *Customer Empowerment*. Essai de méthodologie basée sur les compétences client », 7^e Congrès International Paris-Venise, 17 janvier 2008
- Cadenat S, Bonnemaizon A, Benoit-Moreau F, Renaudin V., « Regards sur la co-production du client : comment les entreprises nous font-elles participer ? », *Decisions Marketing*, 70, 9-24, 2013.
- Chouk I et Perrien J., « Les facteurs expliquant la confiance du consommateur lors d'un achat sur un site marchand : une étude exploratoire », *Décisions Marketing*, 35 (Juil-Sept), 75-86, 2004
- Chouk I., « Les déterminants de la confiance du consommateur vis-à-vis d'un marchand Internet non familier : une approche par le rôle des tiers », Thèse de Doctorat, Université Paris-Dauphine, 2005.
- Collin-Lachaud I. et Vanheems R., « Naviguer entre espaces virtuel et réel pour faire ses achats : exploration de l'expérience de shopping hybride », *Recherche et Applications en Marketing*, 31, 2, 43-61, 2016.

- Connan Ghesquiere C., « Le consommateur face à une rupture de stock. Comment se comporte-t-il ? », *Décisions Marketing*, 62, avril-juin, 31-41, 2011.
- Court D., Elzinga D., Mulder S. et Vetvik O. J., « The consumer decision journey », *McKinsey Quarterly*, juin, 2009.
- Cova B., « Consumer Made : Quand le consommateur devient producteur », *Décisions Marketing*, 50, 19-27, 2008.
- Cova B., « La mise au travail des clients passionnés : le cas de la collaboration entre Alfa Romeo et les Alfistes », *Sciences de la société*, 82, 81-103, 2011.
- Coyne, K., « Beyond service fads – Meaningful Strategies for the Real world », *Sloan Management Review*, 30 (Summer), 69-76, 1989.
- Crié D. et Willart S., « Le marketing et les mégadonnées », *Statistique et Société*, 4, n° 3, 13-18, 2016.
- Crié D., « Introduction au dossier Big Data, Marketing, Consommateurs, Citoyens et Entreprises », *Statistique et Société*, 4, n° 3, 9-11, 2016.
- Dailey L., « Navigational Web atmospherics explaining the influence of restrictive navigation cues », *Journal of Business Research*, 57, 795-803, 2004.
- Davoust A. et Volle P., « La gestion des Big data en marketing : défis, opportunités et voies de recherche », *Actes du congrès de l'Association Française du Marketing*, 2014.
- De Kerviler G., Demoulin N. et Zidda P., « Pourquoi les acheteurs utilisent leur smartphone pour un achat en magasin ? », *Actes du congrès de l'Association Française du Marketing*, 2015.
- Edelman D., « Branding in the digital age : you're spending your money in all the wrong places », *Harvard Business Review*, 88, 12, 62-69, 2010.
- Filser M., « Commerce en magasin et e-commerce : les apports des modèles de choix du point de vente », *Actes du Colloque Etienne Thil*, 2001.
- Fishbein M., « An investigation of the relationship between beliefs about object and the attitude toward an object », *Human Relations*, 16, 8, 233-240, 1963.
- Folkes V.S., « Consumer reactions to product failure : an attributional approach », *Journal of Consumer Research*, 10, 4, 398-409, 1984.
- Gautier J. et Gayet A., « De la Data au Big Data : Enjeu pour le marketing client - illustration à EDF », *Statistique et Société*, 4, n° 3, 49-53, 2016.
- Granovetter M., « The strength of weak ties », *American Journal of Sociology*, 78, 6, 1360-1380, 1973.
- Hérault S. et Belvaux B., « Privacy paradox et adoption de technologies intrusives. Le cas de la géolocalisation mobile », *Décisions Marketing*, 74, 67-82, 2014.
- Hunter, G. L. et Garnefeld, I., « When does consumer empowerment lead to satisfied customers ? Some mediating and moderating effects of the empowerment-satisfaction link », *Journal of Research for Consumers*, n° 15, p. 1, 2008.
- Kaplan A. M. et Haenlein M., « Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media », *Business Horizons*, 53, 1, 59-68, 2010.
- Kotler P., « Atmosphere as a marketing tool », *Journal of Retailing*, n° 49, Winter, pp. 48-64, 1973.
- Lacoeuilhe J., « L'attachement à la marque : proposition d'une échelle de mesure », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 15, n° 4, 2000, p. 61-77.

- Laurent G. et Kapferer J., « Les profils d'implication », *Recherche et Applications en Marketing*, 1(1), 1986, p. 41-57.
- Le Nagard E. et Reniou F., « Co-innover avec les clients : entre intérêt et réticence pour les entreprises grand public », *Decisions Marketing*, 71, 59-75, 2013.
- Lemoine J.F., « Atmosphère des sites Web marchands et réactions des internautes », *Revue Française du Marketing*, 217, Mai, 45-61, 2008.
- Lewis M., Singh V. et Fay S., « Shipping and handling fees on purchase incidence and expenditure decisions », *Marketing Science*, 25, 1, 51-64, 2006.
- Lombart C., « Le butinage : proposition d'une échelle de mesure », *Recherche et Applications en Marketing*, 19, 2, 2004, p. 1-31.
- Morey T., Forbath T. et Schoop A., « Customer data : Designing for transparency and trust », *Harvard Business Review*, 93, 5, 96-105, 2015.
- Muk A. (2007), « Cultural influences on adoption of SMS Advertising : A Study of American and Taiwanese consumers », *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 16, 1, 39-47, 2007.
- Ngobo P-V., « Les relations non linéaires entre la satisfaction, la fidélité et les réclamations », *Actes du Congrès de l'Association Française du Marketing*, Bordeaux, 641-670, 1998.
- Oliver R.L., « A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions », *Journal of Marketing Research*, 17, 4, 460-469, 1980.
- Persaud A. et Azhar I., « Innovative mobile marketing via Smartphone : Are consumers ready ? », *Marketing Intelligence & Planning*, 30, 4, 418-443, 2012.
- Plotkina D., Munzel A., Pallud J. (2017), « Ne soyez pas trompé. Détection des faux avis en ligne », *Actes du Congrès de l'Association Française du Marketing*, 2017.
- Renault S., « Perception des participants à un concours créatif », *Revue Française de Gestion*, 272, 85-94, 2015.
- Rothschild M. L., « Perspectives on Involvement : Current Problems and Future Directions », *Advances in Consumer Research*, Vol. 11, 1984, p. 216-217.
- Shankar V., Venkatesh, A., Hofacker, C., et Naik, P., « Mobile Marketing in the Retailing Environment : Current Insights and Future Research Avenues », *Journal of Interactive Marketing*, 24, 2, 111-120, 2010.
- Sheppard B.H., Hartwick J. et Warshaw P.R., « The theory of reasoned action : A meta-analysis of past research with recommendations for modifications and future research », *Journal of Consumer Research*, 15, 325-343, 1988.
- Soulard O., « La crédibilité des avis en ligne : une revue de littérature et un modèle intégrateur », *Management & Avenir*, 82, 29-153, 2015.
- Straker K., Wrigley C., Rosemann M., « Typologies and touchpoints : designing multichannel digital strategies », *Journal of Research in Interactive Marketing*, 9, 2, 110-128, 2015.
- Taylor S.A. et Baker T.L., « An assessment of the relationship between service quality and customer satisfaction in the formation of consumers' purchase intentions », *Journal of Retailing*, 70, 2, 163-178, 1994.
- Tax S.S., Brown S.W. et Chandrashekar M., « Customer evaluations of service complaint experiences : implications for relationship marketing », *Journal of Marketing*, 62, 2, 60-76, 1998.

- Thomas Jr., G. M., « Building the buzz in the hive mind », *Journal of Consumer Behaviour*, 4(1), 64-72, 2004.
- Vanhamme J., « La satisfaction des consommateurs spécifique à une transaction : définition, antécédents, mesures et modes », *Recherche et Applications en Marketing*, 17, 2, 55-80, 2002.
- Vargo S. L. et Lusch R. F., « Evolving to a new dominant logic for marketing », *Journal of Marketing*, 68 (1), 1-17, 2004.
- Wang, S., Cunningham, N. R., et Eastin, M. S., « The Impact of eWOM Message Characteristics on the Perceived Effectiveness of Online Consumer Reviews », *Journal Of Interactive Advertising*, 15(2), 151-159, 2015.
- Wathieu L., Brenner L., Carmon Z., Chattopahyay A., Wetenbroch K., Drolet A., Gourville J., Muthukrishnan A. V., Novemsky N., Ratner R. K. and Wu G., « Consumer Control and Empowerment : A Primer », *Marketing Letters*, 13 (3), 2002, 297-305
- Westbrook R.A., « Product/consumption-based affective responses and postpurchase processes », *Journal of Marketing Research*, 24, 3, 258-270, 1987.
- Yanhui W., Hajtaieb El Aoudb N., « Le besoin de réassurance : de la psychologie au comportement du consommateur Une investigation théorique appliquée au cas de la consommation alimentaire modern », *La revue Gestion et Organisation*, 7, 1, 1-8, 2015.
- Zeithaml V., « Service excellence in electronic channels », *Managing service quality : An international journal*, 12, 3, 135-139, 2002.

Ouvrages ou chapitres d'ouvrage

- Anderson C., *La Longue traîne, quand vendre moins, c'est vendre plus*, Flammarion, 2012.
- Balagué C. et Fayon D., *Facebook, Twitter et les autres..., Quels réseaux sociaux pour votre entreprise ?*, Pearson, 3^e édition, 2016.
- Bécheur A., *Le Marketing répond aux besoins des consommateurs*, In : *Petit bréviaire des idées reçues en management*, 2008, Paris, La Découverte, « Cahiers libres », 2008, p. 78-86.
- Blackwell R.D., Miniard P.W. & Engel J.F., *Consumer Behavior*, 10th edition, Thomson South-Western, 2006.
- Cassin B., *Google-moi. La deuxième mission de l'Amérique*, Paris, Albin Michel, 2007.
- Clauzel A., Guichard N. et Riché N., *Comportement du consommateur, Fondamentaux, nouvelles tendances et perspectives*, Vuibert, 2016.
- Darpy D. et Volle P., *Comportements du consommateur, concepts et outils*, Dunod, 2007.
- Darpy D. et Guillard V., *Comportements du consommateur, concepts et outils*, Dunod, 4^e édition, 2016.
- De Baynast A. et Lendrevie J., *Publicitor*, Dunod, 8^e édition, 2014.
- Deslandres L., *Management de l'expérience client*, Pearson, 2015.
- Engel J.F., Blackwell R.D. and Miniard P.W., *Consumer Behavior*, 6th ed., The Dryden Press, Chicago, Il, 1990.
- Festinger L., *A Theory of Cognitive Dissonance*, Stanford University Press, 1957.
- Filser M., *Le Comportement du consommateur*, Dalloz, 1994.
- Fishbein M.A. et Ajzen I., *Beliefs, Attitude, Intention and Behavior : An introduction to theory and research*, Reading, MA : Addison-Wesley, 1975.
- Florès L., *Mesurer l'efficacité du marketing digital*, Dunod, 2012.

- Fosse-Gomez M-H., *Les Paradoxes du marketing : ruptures et nouvelles pratiques*, Éditions Eyrolles, 2011.
- Hanna J. G., « A typology of consumer needs », *Research in Marketing*, J. Sheth (ed.), vol. 3, Greenwich, Connecticut, JAI Press, 83-104, 1980.
- Godin S., *Permission Marketing*, Maxima, 2011.
- Isaac H. et Volle P., *E-commerce, De la stratégie à la mise en œuvre opérationnelle*, Dunod, 3^e édition, 2014.
- Kotler P., Keller K. et Manceau D., *Marketing Management*, Pearson, 15^e édition, 2015.
- Levine R., Locke C., Searls D. and Weinberger D., *The Cluetrain Manifesto, The End of Business as Usual*, Perseus Books, 2000.
- Maslow A., *Devenir le meilleur de soi-même, besoins fondamentaux, motivation et personnalité*, Eyrolles, Traduit de l'américain par Nicolaieff L., 2008.
- Mayol, S., *Le Marketing 3.0*, Dunod, 2011.
- Mercanti-Guérin M. et Vincent M., *Publicité digitale*, Dunod, 2016.
- Moati P., « L'orientation client, nature et mise en œuvre d'une démarche servicielle », in : Volle P. (coord.) *Stratégie clients : points de vue d'experts sur le management de la relation client*, éd. Pearson, 2012.
- Pelet E., *M-commerce. Du design d'interface à l'optimisation des ventes*, Pearson, 2014.
- Pires T. et Stioui E., *M-commerce, Construire et piloter sa stratégie commerciale sur mobile*, Dunod, 2016.
- Petrof J. F., *Comportement du consommateur et marketing*, Les Presses de l'Université Laval, Québec, 1993.
- Reichheld F. F., *The Ultimate Question : Driving Good Profits and True Growth*, Harvard Business Review Press, 2006.
- Solomon M., Tissier-Desbordes E. et Heilbrunn B., *Comportement du consommateur*, Pearson, 6^e édition, 2005.
- Vise D. et Malseed M., *Google Story*, Dunod, 2006.

Livres blancs

- Le native advertising*, Livre Blanc, IAB France, octobre 2014.
- Le marketing à la performance*, Livre Blanc, IAB France, novembre 2010.
- Le marketing à la performance Tome 2 : Bonnes pratiques et facteurs clés de succès*, Livre blanc, IAB, octobre 2013.
- Exploiter une Data Management Platform, 3 cas d'usage concrets*, Livre Blanc, Eulerian Technologies, novembre 2016.
- Mucciardi A. et Chomier E., *Baromètre Livraison*, Livre Blanc, Converteo, septembre 2015.
- Smart Retail, Où en sont les entreprises françaises ?*, Premier baromètre national, Livre Blanc, Samsung et LSA, janvier 2017.
- Zouine D., Bouakkadia S., Thomas G. et René C., *Baromètre sur les pratiques de l'A/B Testing et de la personnalisation Web en France*, Livre Blanc, Converteo, Second semestre 2016.
- Les 12 Meilleures Pratiques de l'Influence Marketing*, Reech, 29 juin 2016. (www.reech.com/fr/white-paper)

Bad Buzz, Rétrospective 2016, Visibrain et Reputatio Lab, janvier 2017, (www.visibrain.com/fr/ressources/livre-blanc-crisis-2016/)

Articles de magazines spécialisés

Spécial Auto Le Futur C'est Maintenant, CB News, n° 52, octobre 2016, p. 22.

Capelli P., « Les médias tentés par l'immédiat », CB News, septembre 2016, n° 51, p. 69-71.

Cruque A.-S., « De l'urgence d'attendre le bon moment », CB News, Septembre, n° 51, p. 16.

Fouzia K., Interview de Jules Trecco, Directeur Marketing Communication et Digital chez Fauchon, CB News Special Luxe, décembre 2016/janvier 2017, n° 54, p 70-71.

Heurtebise C., « Une ode du luxe au singulier », CB News, février 2017, p 66-67.

Kovaks E., « L'e-commerce se mobilise », CB News, novembre 2016, n° 53, p. 94-98.

So. S., « Bon geek bon genre », CB News Special Luxe, Décembre/janvier 2016/2017, n° 54, p 66-68.

Articles publiés sur des sites spécialisés

Aubril S., « Les sites comparateurs de prix mieux encadrés », lsa-conso.fr, 3 mai 2016.

Baromètre du 4^e trimestre 2016, Mobile Marketing Association France.

Besnard P., « Pour une définition claire du *native advertising* », strategies.fr, 2 juin 2016.

Carcassonne E. et House B., « Parlez-vous le langage data ? », e-marketing.fr, 7 février 2017.

Cassini S., « Google nie porter préjudice aux comparateurs de prix », lemonde.fr, 4 novembre 2016.

Caussil J-N, « Pourquoi la Fnac refond son site Internet », LSA Connecté du 16 septembre 2015.

Chardenon A., « mesprovisions.com, le comparateur de prix qui veut agir sur le consommateur... et sur le distributeur », lsa-conso.fr, 23 décembre 2016.

Cohen E., « Seth Godin : «Le storytelling, fondement de toute stratégie marketing» », e-marketing.fr, 13 mars 2017.

Collet C. et Heiser C., « Mesure mobile : 4 standards passés au crible », e-marketing.fr, 1^{er} février 2017.

Coquais M., « Infographie 8 avantages des dispositifs tactiles en point de vente », e-marketing.fr, 14 mars 2017.

Deloitte & Ipsos, « Usages Mobiles 2015 : A Game of Phones », p. 6.

Deschamps F., « La livraison, un moment crucial de l'expérience client encore trop négligée des e-marchands », lsa-conso.fr, 6 novembre 2015.

Fauconnier F., « Comment Google Shopping a laminé les comparateurs de prix en France », journaldunet.com, 26 avril 2017.

Fauconnier F., « Amazon Books : un fourmillement d'idées Web pour mieux vendre en magasin », lsa-conso.fr, 31 août 2017.

Guerrier P., « Relation client : Auchan explore l'analyse sémantique pour cerner le big data textuel », ITespresso.fr, 29 mai 2015.

Guiraud M., « Facebook : Mobile First », Strategies.fr, 20 novembre 2014.

- Jaimes N., « Programmatique : chiffre d'affaires en France », Le Journal du Net, 30 janvier 2017.
- Letessier I., « L'Oréal Paris, ou l'art de s'attacher les e-influenceuses », Lefigaro.fr, 23 mars 2016.
- Little L., « How Oreo culture-jacked the Super Bowl », wsj.com (The Wall Street Journal), 4 février 2013.
- Monin P., « Elle plaide pour un renouveau des pratiques marketing », e-marketing.fr, 23 mars 2016.
- O'Reilly T., « What Is Web 2.0, Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software », 2005.
- O'Rourke, S., « Word-of-Mouth Marketing », *Marketing terms*, 2017.
- Renouard G., « Comment Netflix compose ses algorithmes de recommandation », ZDNet, 6 avril 2017
- Salgues F., « *Funnel* : entrez dans le cercle vertueux », e-marketing.fr, 9 décembre 2015.
- Salgues F., « Personas : dans la peau d'un profiler », e-marketing.fr, 8 décembre 2015.
- Salgues F., « Les entreprises françaises exploitent-elles bien leurs data ? », e-marketing.fr, 30 novembre 2016.
- Sirven D., « EgoTic, culte du moi et marketing », e-marketing.fr, 13 juillet 2015.
- Sirven D., « L'indispensable besoin de légèreté », e-marketing.fr, 18 décembre 2015.
- Sirven D., « Transparence, un enjeu de confiance », e-marketing.fr, 13 juillet 2015.
- Tréhorel L., « Vendeurs augmentés : au-delà de l'outil, le conseil », e-marketing.fr, 2 septembre 2016.
- Villard N., « TripAdvisor, Booking les avis de ces sites de voyage sont-ils vraiment fiables ? », Capital.fr, 7 août 2015.
- Weber P., « Le native advertising : le contenu au service de la marque », strategies.fr, 7 octobre 2015.
- Y. P., « Les grands enjeux de la livraison en 2017 », lsa-conso.fr, 3 mai 2017.

Index

1-click 195

A

A/B testing 170

Above the line 94

Achat d'impulsion 187, 194

Achat partiellement planifié 186

Achat planifié 186

Achat routinier 91

Adblocker 74

Adblocks 73

Adexchanges 114

Adservers 113

Adwords 112

Affiliation 36

Ambassadeur 216

Apprentissage cognitif 91

Approche *pull* 98

Approche *push* 98

Approche transactionnelle 197

Atmosphère des sites et des applications 189

Attentes 213

Attitude 142

Attribution 215

Avis 115

B

Bad buzz 123

Below the line 94

Besoin 50

Besoin d'anonymat 61

Besoin de divertissement 61

Besoin de légèreté 65

Besoin de partage 58

Besoin de réassurance 62

Besoin de reconnaissance de son
individualité accrue 63

Besoin de transparence 66

Besoin d'hyperconnexion 60

Besoin d'immédiateté 57

Big Data 21, 57

Borne interactive 169

Bouche-à-oreille (BAO) 95, 101

Bouton « Dash » 195

C

Chatbots 125, 126
Ciblage comportemental 29
Ciblage contextuel 29
Ciblage géographique 29
Ciblage prédictif 124
Ciblage sociodémographique 28
Ciblage socio-économique 28
Ciblage temporel 29
Click and mortar 8, 159
Click & collect 19, 158
Co-innovation 223
Communication C to C 99, 101
Communication relayée 99
Comparateurs de prix 151
Confiance 95, 193
Consomm'acteur 116
Consumer Culture Theory (CCT) 220
Consumer journey 17
Conversations 103
Cookies 30
CPA 33, 35, 152
CPC 33, 35, 152
CPM 33, 34, 152
Cross canal 19
Customer Empowerment 116

D

Décision d'achat 187
Déréférencement 124
Digitalisation du point de vente 170
Display 30, 74, 113
Disponibilité des produits 155, 169
DMP 23
Droit à l'oubli 124

E

Earned Media 105
Écran tactile 169

EgoTICisme 63
Engagement 59, 216
Ensemble de considération 17, 92
Équité 214
E-réputation 119, 123
E-reservation 159
Expérience vécue 219

F

Facteurs d'ambiance 190
Facteurs de design 190
Facteurs logistiques 155
Facteurs sociaux 190
Faux avis 118
Fidélité 215
Fidélité comportementale 216
Fidélité relationnelle 216
Filtrage collaboratif 124
FMOT First Moment of Truth 102
Freemium 60, 65
Full digital 96
Full responsive 190
Full store 96
Funnel 14

G

Gamification 61

I

Identité numérique 119
Image de stabilité du site 193
Implication 93
Influenceurs 99
Information ascendante 96
Information descendante 96
Insight 24
In-stream 113
Intelligence artificielle 125

L

Lead 15, 35
 Livraison 157
 Longue traîne 112

M

Magasin physique 169
 Marketing de la légèreté 65
 Marketing de la permission 72
 Marketing de l'influence 121
 Marketing participatif 220
 Médias/Hors-médias 94
 Mobile first 192
 Modèle de non-confirmation des attentes 213
 Modèle « POE » 94
 Modèles compensatoires 145
 Modèles conjonctifs 147
 Modèles d'attitude multi-attributs 144
 Modèles disjonctifs 147
 Modèles lexicographiques 149
 Modèles non compensatoires 147
 Modèles prédictifs 126, 127
Moment marketing 57
 Multicanal 19

N

Native advertising 74
Net Promoter Score (NPS) 84, 217
 Nomophobie 60

O

Omnicanal 19
 Omni-consommateur 55
Opt-in 73
Owned Media 104

P

Paid Media 104
 Participation active du consommateur 220
 Performance d'un produit/service 212
 Phygital 169
 P.O.E 104
 Point de contact 12
Privacy paradox 61
 Prospect 15, 30
 Publicité programmatique 113
Pure player 8, 70, 172

R

Réactions émotionnelles 213
 Réalité augmentée 162
 Réalité mixte 164
 Réalité virtuelle 164
 Recherche d'information 90
 Recherche d'information externe 92
 Recherche d'information interne 91
 Réclamation 215
 Recommandation 217
 Référencement 107
 Référencement naturel 109
 Référencement publicitaire payant 111
 Rémunération online 33
Responsive Web Design 192
Retargeting 30, 57
 Retour des produits 160
 Robot 169
 ROPO 82, 96

S

Satisfaction 212
Service-dominant logic 197
 Serviçielle 196
Showrooming 96
Smart Retail 169
SMOT Second Moment of Truth 102
 Sources d'information 128

Marketing digital

Store-to-web 7

Stratégies de ciblage 28

T

Taux de conversion 15

Théorie de l'action raisonnée 166

Théorie de la dissonance cognitive 212

Théorie des graphes 125

Traces 119

V

Vendeurs augmentés 169

Vendeurs virtuels 170

Vente événementielle 194

W

Web 2.0 115, 116

Web in Store 169

Webrooming 96

Web-to-store 7

Z

ZMOT 101